高等学校创业教育系列规划教材

CHUANGYE SHIWU

创业实务

创业准备、实施与保障

杨明海 耿 新 费振国 编著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

创业实务：创业准备、实施与保障 / 杨明海，耿新，费振国编著. —北京：电子工业出版社，2011.1
高等学校创业教育系列规划教材
ISBN 978-7-121-12222-4

Ⅰ. ①创… Ⅱ. ①杨… ②耿… ③费… Ⅲ. ①大学生－职业选择－高等学校－教材
Ⅳ. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 217100 号

责任编辑：杨洪军
印　　刷：
装　　订：
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：787×980　1/16　印张：17.5　字数：383 千字
印　　次：2011 年 1 月第 1 次印刷
定　　价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

前　言

本书的编写背景

自 1999 年以来，随着高校扩招，大学生就业压力越来越大，就业难已成为一个不争的事实。尤其是近年来，由于金融危机、高等教育大众化和产业结构调整等复杂因素的影响，出现了大学生实际就业率显著下降的趋势，大学生就业不仅关系着我国从人口大国向人力资源强国转变的历史进程，也关系着数以百万计的家庭乃至社会的和谐稳定。近年来，从中央到地方各级政府都非常重视大学生就业工作，把高校毕业生就业纳入整个就业规划中，鼓励毕业生自主创业和自谋职业。2008 年国务院转发人力资源社会保障部等 11 部门《关于促进以创业带动就业工作指导意见的通知》，全力推进以创业带动就业工作。因此，以创业提升我国大学生就业的研究具有重要意义。

创业是解决大学生就业的重要出路，创业不仅可以实现个人的就业，而且可以创造更多的就业机会，既能加速科技成果的转化，也能促进经济发展和社会稳定。创业和一般的经营活动最大的区别，就是创业需要找机会、找资源、找资金、找人、找市场，所以创业不是人人都能做的，创业风险是很大的。在西方发达国家，大学生自主创业教育非常普遍，美国大学生创业的比重为 20%～23%。然而，在我国，大学生创业的比重相当低，2009 年我国大学生毕业人数再创 610 万人新高，但大学毕业生参与自主创业的人数比例一直保持在 0.3%～0.4%。据调查，78%的北京高校在校大学生有创业意愿，其中仅有 42%的学生愿意接受创业课程的指导，如此低的创业率和创业成功率，在一定程度上对大学生的创业热情产生了负面影响。

对当代大学生而言，创业不仅仅是指生存型创业，更强调机会型创业，要尽快实现由生存型创业向机会型创业的转化，在更高层面上引领大学生创业实践和实现大学生个人成

长发展所需要的生产力、学习力与创新力。但是，也应该看到，大学生创业有其先天不足，从校园进入社会需要相当长的适应时间，从心态的调适、对公共关系的把握到对市场和营销有所认识都存在一个磨合过程。

本书结合国内外创业者成功和失败的案例，侧重从创业创意的发现、创业机会的把握等方面引导有能力的大学生开办创业企业，并从创业资金的筹措、创业企业的创立、创业团队的组建、创业项目的管理、创业风险的规避、创业投资资金的获取、创业企业的经营管理等方面提出具体的建议和措施，为大学生把机会、创意转化为创业活动提供指导，为初创企业的生存、成长和发展提供保障。

本书的内容结构与编写安排

本书以“创业准备—创业实施—创业保障”为编写主线，将重点放在创业活动的启动、开发与管理上，关注的是大学生创业在实践层面所面临的问题并提出解决方法。与《创业导论——创业意识与企业家精神》（姜荣国编著，电子工业出版社 2010 年出版）共同构成高等学校创业教育系列规划教材。

本书共 8 章。第 1 章介绍了如何识别创业机会，创业的机会来源于善于发现机会的眼睛，靠的是独特、奇妙的创意，好的创意需要艰辛的觉察、思考和设计；第 2 章介绍了如何选择创业融资方式，“第一桶金”造就了许许多多的创业者，但创业企业要取得长久的发展，离不开资金持续不断的支持，如何有效地利用现代金融体制为创业融资提供的多种可供选择的方式十分重要。第 1 章和第 2 章属于创业准备部分，即如何引导创业者识别企业机会，如何启动创业活动。

第 3 章介绍了如何创办创业企业，创办创业企业意味着要勇敢地冒险和付出，也意味着可能会出现失败和挫折，任何创业者只有在经历了创业之初的艰难考验，才能逐渐地走向成熟、走向稳重；第 4 章介绍了如何组建创业团队，单打独斗的创业时代早就结束了，现在的创业基本上都是以一个团队为基础，要相信团队的力量，一个再好的创意单靠个人是无法实现的，哪怕有再强的能力；第 5 章介绍了如何进行项目化创业管理，项目可以更好、更快、更有效地把创意或机会转化为创业活动，大多数的创业都是以一个初始创新项目来启动的，以项目为支撑的创业管理，并不仅仅是指一个独立项目的创业，而是指连续项目创业的滚动成长或持续发展。这 3 章共同构成创业实施部分，即进行创业活动应该怎么去做。

第 6 章介绍了如何规避创业风险，没有一个创业项目是不包含风险的，创业者由于社会经验不足，通常会把一切想象得很美好、很简单，所以创业者应该充分了解创业中的困

难，并有准备地去分析、识别和控制；第 7 章介绍了如何获得创业投资资金，风险投资永远青睐有“思想”的人，但是仅凭创意就取得资金的想法并不成熟，项目和管理团队的优势缺一不可，否则风险投资很难对创业者感兴趣；第 8 章介绍了如何持续经营创业企业，企业的功能就是营销和创新，其目标是消费者，企业的所有管理活动必须指向市场，这既包括企业的经营流程，也包括企业的战略方向，既包括管理者的每一项活动，也包括每个员工的岗位或工序。因此，管理企业必须是一项创造性的而不是一项适应性的任务。这 3 章共同构成创业保障部分，即在创业过程中遇到问题，尤其是资金、风险、管理和经营方面的问题应该如何去应对。

各章内容安排如图 0-1 所示。

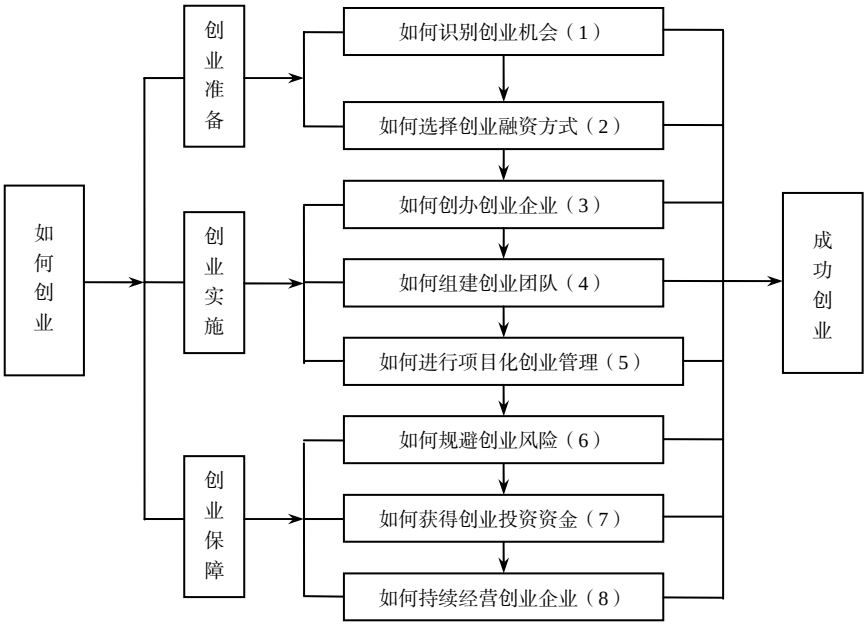


图 0-1　各章内容安排

本书的编写安排：前言、第 4、8 章由山东经济学院工商管理学院杨明海博士、教授编写，并对全书的引导案例、创业导航、应用案例、创业故事进行了选编和改写；第 6、7 章的主体部分由山东经济学院人才发展与管理创新研究中心耿新博士编写；第 1 章的主体部分由山东经济学院人才发展与管理创新研究中心薛靖博士、副教授编写；第 5 章的主体部分由山东经济学院费振国博士编写；第 2、3 章的主体部分由山东经济学院工商管理学院张振编写。杨明海教授负责全书编写架构的设计和统稿工作。

本书的创新与特色

作为高等院校大学生创业教育系列规划教材，本书的特色表现在以下三个方面：

（1）以“创业准备—创业实施—创业保障”为编写主线，将机会型创业的理念、实践和经验融入大学生创业的实践活动之中。本书的编写既立足于基本知识的掌握，更注重于创业活动的开展。尤其是每章的创业导航用最简洁的语言概括了创业过程中应注意的重要问题和应避免的创业风险。

（2）在结构安排上，显现了精练、明快、逻辑关系清晰的编写逻辑。本书每章的开始都编写了一个引导案例，每个引导案例都包含了与本章内容密切相关的背景、事件和需要解决或研究的问题，能够引发大学生创业的兴趣，引领大学生把理论问题和现实生活结合起来，提高创业成功率。正文中的提示、相关链接、全球视点、应用案例与引导案例前呼后应，起到一种理解和强化的作用。而每章文末的创业故事则描写了一个完整的创业过程，通过创业故事可以体味到不同创业过程中的艰辛、困难和成功的喜悦。

（3）强化课程教学与大学生创业的实践环节。本书编写的一个重要目的就是：学习在于知，更在于行。学习基本知识的根本目的在于“用”，“用”的前提就是创业实践。为此，本书在每章分别提出了大学生创业各项基本活动的实施或操作步骤、注意的事项及需要重点关注的问题等内容，有的还在文中附加应用案例予以说明，以增强教学内容的实践性和实用性。

使用本书的建议

本书兼具理论性和实用性，适合经济类、管理类和其他专业本科生和研究生的专业课教材，也可以作为高等院校大学生创业教育的普适教材。同时，也适合有志创业或生存型创业的知识青年及其他相关人士阅读和使用，有助于他们更快地实现由生存型创业向机会型创业的转化。

对于学生而言，这本融理论与实践为一体的实务性教材能够更直观理解创业活动的基础理论和实践操作知识，并能够应用教材中提供的方法进行实践操作。

对于教师而言，本教材也是一本指导课题教学与创业实践实训不可多得的教学指导用书。

本书借鉴和引用了国内外许多学者的大量研究成果，在此表示衷心的感谢！

杨明海

2010 年 10 月

目　录

第 1 章　如何识别创业机会 ……1

引导案例 ……1
创业导航 ……2
1.1　创业环境与商机识别 ……2
1.2　创意的来源与形成 ……14
1.3　创业的定位与商业模式 ……22
1.4　创业计划书与实施方案 ……31
创业故事 ……42
复习思考题 ……44

第 2 章　如何选择创业融资方式 ……45

引导案例 ……45
创业导航 ……46
2.1　创业资金的选择 ……46
2.2　新创企业可供选择的融资方式 …49
2.3　创业融资方式与企业治理结构 …62
创业故事 ……63
复习思考题 ……66

第 3 章　如何创办创业企业 ……67

引导案例 ……67
创业导航 ……68
3.1　创业企业的类型及法律
　　形式选择 ……68
3.2　创业企业登记注册的基本知识 …81
3.3　工商登记注册与税务相关简介 …82
创业故事 ……88
复习思考题 ……91

第 4 章　如何组建创业团队 ……92

引导案例 ……92
创业导航 ……93
4.1　创业团队的人员选择与配置 ……93
4.2　创业团队成员的角色及其
　　平衡 ……102
4.3　创业团队的能力整合 ……110
4.4　创业团队的管理 ……115

创业故事……121
复习思考题……123

第 5 章 如何进行项目化创业管理…124

引导案例……124
创业导航……125
5.1 项目化创业管理概述……125
5.2 创业项目的启动管理……132
5.3 创业项目的计划管理……137
5.4 创业项目的执行与控制管理……143
创业故事……161
复习思考题……166

第 6 章 如何规避创业风险……167

引导案例……167
创业导航……168
6.1 创业风险概述……168
6.2 创业过程中面临的主要风险……176
6.3 创业风险的识别与控制……188
创业故事……202
复习思考题……205

第 7 章 如何获得创业投资资金……206

引导案例……206
创业导航……207
7.1 创业投资概述……207
7.2 创业投资的运作过程……217
7.3 创业企业如何获得创业投资……224
7.4 获得风险资本的筹资谈判技巧……231
创业故事……239
复习思考题……242

第 8 章 如何持续经营创业企业……243

引导案例……243
创业导航……244
8.1 创业企业营销管理……245
8.2 创业企业人力资源管理……259
8.3 创业企业的财务管理……264
创业故事……268
复习思考题……271

参考文献……272

第1章

如何识别创业机会

引导案例

陈坚的校园卡

出生于浙江永康的陈坚，1982 年毕业于南京陆军学院军事指挥专业，先后在团、师、集团军、大军区四级机关任过职，并在任连长时荣立二等功、三等功，获得“佩剑连长”的称号。陈坚在部队服役 15 年之后转业，主动放弃了政府安排工作的机会，成为全军第一批自谋职业的转业军官。

1995 年 5 月，陈坚很偶然地接触到当时还比较新奇的 IC 卡售饭系统，便敏锐地断定这一产品将会有巨大的市场前景。于是，他千方百计争取到了产品代理权，开始投身金卡行业，成立浙江正元智慧科技有限公司（以下简称正元智慧）。随着市场不断扩大和公司资金实力的增强，陈坚又开始有了新的想法：做经销商终究只是产业链的末端，为何不能自行研发，升级为产品和技术服务企业呢？于是，正元智慧公司将自己的定位从一般的贸易公司转变为“金卡行业应用与系统集成的高科技公司”，不断投入研发资金，以金卡工程为主导，采用软硬件结合的经营模式。

2005 年，正元智慧参与上海环球金融中心智能楼宇一卡通项目的竞争，对手是来自美国、法国等国家的大公司。经过一番激烈的角逐，正元智慧的产品性能、服务能力获得了招标方的认可，最终拿下了总金额达 1 700 万元的项目合同。

随着教育行业信息化建设的不断深入，一些学校在校园网的基础上逐步开始建设校园一卡通系统。一卡通系统建设的实质就是学校的管理部门通过信息化手段，实现对各种资

源的有效集成、整合和优化，实现校务管理和服务过程的优化，实现教学、学习、生活过程的优化，从而提高各种管理和服务工作的效率、效果和效益。实现一卡通的目的在于构建一个方便、快捷、高效的用卡环境，以实现校园内部环境中的小额电子支付和内部电子身份验证业务。

在学校，学生凭借一张一卡通系统发行的校园卡，就可以在校内进行就餐、上机、购物、缴纳其他费用和用于借书、考勤、出入口控制、学籍管理等诸多功能。校园卡号称银行卡、电信卡之外的“第三大卡”。据测算，仅中国内地的1 200所上规模高校，校园卡市场就具有60亿元的巨大商机。而如果再算上其他部门发放的各种“园区卡”，这一市场更为庞大。

对于已经在金卡行业积累了十余年经验的正元智慧来说，加速成长的机遇也日渐成熟。十多年来，正元智慧已经拥有 2 000 多万以校园卡为主体的持卡消费者，成为“教育信息化中以校园一卡通为基础的应用集成”、“部队信息化中以指挥和数字化营区为基础的系统集成”和“城市信息化中以城市一卡通为基础的系统集成”的系统集成供应商。

而最关键的是，正元智慧已经形成了较为成熟的盈利模式：不仅已经在系统集成方面取得了较高的行业地位和稳定的收益率，而且已经开始尝试与电信等相关行业合作开发针对持卡消费者的增值服务。

资料来源：陈坚：锦衣夜行于高成长产业. http://www.chinavalue.net/Media/Article. aspx?ArticleId=25909&PageId=3。

创业导航

创业的机会不是缺少，而在于是否拥有善于发现机会的眼睛。创业靠的就是创意，好的创意不会从天上掉下来，可以说那就是一次次的头脑风暴，要有好的创意肯定需要艰辛的觉察、思考和设计。如果你站在上海的街头，看到半夜还亮着灯的写字楼，那多半是个创业公司。陈坚关于金卡、校园卡的项目创意就来源于对市场、对社会、对科技进步的敏锐的洞察力。本章的所有案例都隐含着一个个独特、奇妙的创意，将引领创业者一步步迈入创业殿堂。

1.1 创业环境与商机识别

1.1.1 创业环境

无论做什么都要有一定的环境氛围，创业也如此。中国的创业环境大致可以分为硬件

和软件两个方面。

1．硬件方面

硬件方面包括政府政策、政府项目、商业基础设施及文化与社会规范。

（1）政府政策。政府的创业政策是指激励创业的政策，包括对创业活动和成长企业的规定、就业的规定、环境和安全的规定、企业组织形式的规定、税收的规定等。政府政策包括中央政府和地方政府政策。我国政府在为本国企业提供创业政策方面，仍然有很多不足之处。

首先，创业门槛高，新设立企业程序复杂。经营范围和方式上不灵活；知识产权投资比例上限制过死。例如，以工业产权及非专利技术作价出资的，金额不得超过公司注册资金的 20%，以技术等生产要素投资创办中小企业的，其作价金额可占注册资金的 35%；中国创业者从提出申请到领取执照的时间过长，而且中国仅个别地区设立了“一站式”的服务大厅，为创业者提供服务。

其次，创业税收扶持力度小。例如，法国可免三年企业所得税，新创企业的固定资产折旧率由原来的 5%提高到 25%，同时国家还向小企业的投资者予以减税鼓励；而中国的税收优惠政策针对科技型的多，针对生存型企业的税收优惠政策少，尤其是对创办就业容量大的劳动密集型企业少有鼓励性政策。

（2）政府项目。政府项目不仅包含资金和政策项目，还包含为创业提供服务、支持和帮助的组织。

目前，我国在资金和政策项目方面做得比较好。例如，我国的科技园和孵化器为创业者提供良好的氛围，它们对新创企业的贡献比其他国家和地区要大得多。但在提供支持、服务和帮助的组织方面做得还不够。

（3）商业基础设施。随着近几年国家和地方政府对商业基础设施投入的加大，我国商业运作的硬件环境已经得到了很大改善。各地的创业园区都在努力地为创业者提供便利。商业基础设施的变化是可喜的，也是有目共睹的。

（4）文化与社会规范。中国的文化与社会规范对创业者持积极的态度，但对创业的个人与集体的关系处理上，尤其是个人责任与集体责任的关系处理上还存在不足。个人在分清责任、承担责任而不是混淆责任和推卸责任上，应该有更明确合理的取向，应该提倡个人的责任心和团队精神。

2．软件方面

软件方面包括金融支持、教育与培训、研究开发转移、商务环境及市场变化。

（1）金融支持。新创企业资金来源主要有三种：一是私人权益资本，包括自有资金、

亲戚朋友借贷和引入私人股权筹集资金；二是创业资本融资；三是二板上市融资。一般而言，在新创企业的早期阶段，主要以私人权益资本和创业资本两种形式为主。从全球范围看，创业的金融支持主要来源是私人权益资本。



中国创业的金融支持来源

中国的创业活动中基本看不到创业资本部分，中国创业的金融支持最主要来源包括自有资金、亲戚朋友借贷或其他的私人股权投资。中国少于 20 人的小企业只有 2.3%的运营资本来自银行，企业规模越小，来自正式融资渠道的资金就越少。

（2）教育与培训。在创业教育问题上，尤其在中小学教育方面，中国与国际上做得较好的国家和地区在商业、管理教育方面的水平和创业类的课程与项目方面仍有很大差距，需要加大创业培训力度，提高创业者的创业水平，提升创业者素质。但在鼓励个人主动性方面，提供关于市场经济的知识方面及关注创业和创办公司方面，中国已有很大改进。



中国创业者的素质

中国创业人群中只有 36%的人拥有创业技能和经验，文化素质不高。相当一部分采用家族式的管理方式，缺乏对市场的把握能力。中国小企业的平均存活期为 3.25 年，低于发达国家的 5.5 年。

（3）研究开发转移。研究开发转移的过程是否顺利，从结果上看，就是研究开发转移是否实现了商业化，但从过程上看，则在于创业是否有效率，创业者能否抓住技术和商业机会。

目前，中国先进的一面是已经具有较强的科技基础，具备支持个别领域的新创企业成为世界水平的技术型企业的能力；落后的一面是中国研究成果转化的条件差，无论是企业承受能力还是政府资助方面都还不能满足创业过程中研究开发转移的效率要求。

在知识产权方面，中国全面落后于西方发达国家。由于非法盗版软件和影像制品的普遍存在，新企业的专利和技术难以得到保护。

（4）商务环境。创业的专业化商业服务机构，将使创业环节更加顺畅，使好的技术和创意能够更快、更好地得以商业化并形成良性循环。这方面在中国非常不健全，为创业者

提供服务的机构，从数量上、服务规模上尚不能满足需求，而且服务大多集中于营利性服务领域，满足弱势需求的公益性服务机构少。中国的创业基地只在少数城市有，难以满足创业者的需要。



全球视点

国外小企业服务网络

美国小企业局在全国建立服务网络，组织有丰富经验的离退休经理志愿者 13 000 名，在全美范围内建立 400 个分团、800 多个办事处，以免费或低价的形式，对小企业提供创业咨询等服务。澳大利亚则建立了小企业援助计划，向非营利组织提供资金，以帮助新的小企业得到足够的基础设施和启动资本。

（5）市场变化。中国市场正处于双高时期：一是市场增长率高，每年市场都在不断扩大；二是市场的变化率高，产品更新快，产业成长和衰退快。因此，在中国目前环境下创业是一个难得机遇。

从以上方面来看，中国当前的创业环境不是非常理想，虽然与过去相比已得到明显改善，但与发达国家相比仍有明显的差距。为了让更多的创业者存活下来，改善创业环境势在必行。



全球视点

柳传志眼中的中国创业环境

柳传志用“孵小鸡”所需的“温度”来比喻中国的创业环境。孵小鸡最好的温度是 37.5～39℃，而当年创办联想的时候是 42℃，温度太高，所以大部分是孵不出小鸡的，只有生命力顽强的才能存活。现在温度降下来了，降到 40℃，还是高，还不是孵小鸡的最好温度，但是与以前相比要好多了，这样就会更好地孵出小鸡。

1.1.2　商机识别

1．识别商机

从经济意义上讲，商机就是能产生经济利润的机会。它表现为需求与满足在方式、时间、地点、成本、数量、对象等方面的不平衡状态。寻找商机需要满足“六合适”：一为合

适的时机；二为合适的产品；三为合适的销售渠道与手段；四为合适的目标群体；五为合适的市场价格；六为合适的销售地域。

比尔·盖茨曾说过，创意犹如原子裂变一样，只需一盎司，便可带来无以计数的商业效益。创业是建立在机会基础上的。在企业创建时期，真正的商业机会比团队的智慧、才能或可获得的资源更为重要。



全球视点

德鲁克眼中的创业机会

德鲁克在《创新与企业家精神》一书中认为机会来自七个方面：

（1）意料之外的事。例如，美国一家钢炉厂因为资金不足，不得不构建一架迷你型钢炉，而后出现后者获利率要高于前者的意外结果。再经分析才发现美国钢品市场结构已发现变化，因此这家钢厂就将以后的投资重点放在能快速反应市场需求的迷你炼钢技术上。

（2）不一致的状况。包括实际状况与预期状况间的不一致。例如，金融机构提供的产品和服务大多只针对专业投资大户，但对占有市场七成资金的一般投资大众，却未受到应有重视。这样的矛盾局面，显示提供一般大众投资服务的产品市场，必将极具发展潜力。

（3）基于程序需要的创新。通过分析作业程序，发掘创业机会。例如，在全球生产与运筹体系流程中，就可以发掘极多的信息服务与软件开发的创业机会。

（4）基于产业或市场结构上的变化，以出其不意的方式降临到每个人身上。通过产业分析与市场结构变迁的趋势，发掘创业机会。例如，在国有事业民营化与公共部门产业开放市场自由竞争的趋势中，可以在交通、电信、能源产业中发掘诸多的创业机会。在政府刚推出的知识经济方案中，也可以寻得许多新的创业机会。

（5）人口统计特性（人口的变动）。通过分析人口统计资料的变化趋势，发掘创业机会。例如，我国大陆的计划生育、单亲家庭快速增加、妇女就业的风潮、老年化的社会现象、教育程度的变化、青少年国际观的扩展等，必然提供许多新的市场机会。

（6）认知、情绪及意义上的改变。通过价值观及认知的变化，发掘创业机会。例如，人们对饮食认知需求的改变，造就美食市场、健康食品市场等的新兴行业。

（7）新知识。新知识包括科学与非科学的。通过新知识的产生，发掘创业机会。例如，当人类基因图像获得完全解决，可以预期必然在生物科技与医疗服务等领域，带来极多的创业机会。

德鲁克对机会来源的归纳，前四项来源于企业内部，不论是营利性事业还是公共服务机构，它们可能存在于一个产业或一个服务的部门之内，它们基本上是一个征兆，但却是

那些已然发生的改变非常可靠的指针。后三项创新机会来源包括发生于企业或产业外部的改变。一般而言，这些改变都是已经发生或正在进行中，绝大多数成功的创新都是利用改变来达成的。

商机有着丰富的内容，种类很多，除了德鲁克所讲商机的来源外，还包含：

（1）短缺商机。一切短缺的东西都可以带来商机。

（2）价值新发现商机。一些物质或食品就是通过发现新用途而获得商机的。

（3）成本价格差商机。能够降低经营成本就是商机。

（4）方便性商机。能够创造便利的条件就是商机。

（5）配套商机。人们关注某一目标时有时会为另一项业务提供发展空间。

（6）关联与系统性商机。

（7）传统与文化商机。借助节假日、民族节、文化节等，寻找产品销售、服务咨询、广告宣传的商机。

（8）时间商机。

（9）通用需求商机。从人们的吃穿住行基础性建设商机中发现商机。

（10）基础性建设商机。根据政府规划、环境保护、商业规则等寻找商机。

（11）突发性商机。关注由地震、洪水、冰雪等大自然灾害引发的地区损失，注意由瘟疫、传染病及重大责任事故引发的突发性事件带来的商机。



应用案例 1-1

感恩瓷盘

二十年前我十几岁时，母亲在睡梦中去世了。我搬进了一间窄小的公寓，每天打 3 份零工才够勉强度日，有时甚至还要卖掉首饰付房租。

一天晚上，我疲倦地回到家，煮了面条在旧餐桌边坐下，拿起叉子——再累也得吃东西。突然我停住了，想起母亲一直要我在饭前说的感恩的话。该感谢什么呢？我很健康，还有许多希望与梦想。于是我大声说道：“感谢上苍赐予我健康和对美好明天的希望。”顿时，我心中涌起一股暖流，似乎那间小屋也不再寒酸了。没想到，简单的一句话也可以有魔力。

于是，我打算每天都要感恩，留心搜寻可以感激的人和事，把一切美好的回忆都记下来。我努力工作，追寻着梦想。我在一家电台的广告部找到了正式工作，同时还在报纸上开设了励志专栏。后来，我又有了幸福的家：爱我的丈夫和两个女儿，事业也蒸蒸日上，当上了主管。

直到现在，全家人在饭前还是要说感恩的话。孩子们有时说得很好，可是要出口成章

并不简单。怎么办？我盯着盘子：空白的边缘在食物的对称下显得很扎眼。我突发奇想：为什么不把感恩的话印在盘子的边缘呢？

全家人对这个想法都很赞许，电视购物节目也很感兴趣，表示愿意代理销售。于是我辞去了工作，开始专心设计。我买了些瓷盘回来做样品，在电脑上浏览不同字体和颜色的效果。我打印出草稿，全家人围坐在餐桌边选出最好的几款，我把它们剪下来贴到盘子上，修改到满意为止。

接着，我在网上查找制造瓷盘的公司。我希望产品耐用、能微波加热、大小和形状适宜并适合家庭日用。最后我终于找到了一家公司。几个月的等待之后，成品送来了。当我打开包装箱时，心里一沉：颜色不对！字体也太小。制造商表示了歉意，承诺重新制造，但那要耗费时间。

我最终没赶上电视购物的交货时间。一年的辛勤劳动都白费了。我心烦意乱地躲进了卧室，瘫倒在床上，曾经的那种失落感又来了。大女儿劳伦轻轻在我身边坐 下，搂住了我。“妈妈，我相信你的想法很棒！一句真理可以改变一生。所以我们才要说感恩的话，这是您说的呀。”女儿的话使我的心中再次燃起希望。

制作出的第二批盘子非常完美。本地有一家餐厅，我向店主赠送了几套餐具。我在餐厅的角落里坐下，静静地观察着。一开始似乎没人注意到那些字句。这时服务员端着托盘走向另一张坐着一位父亲和两个男孩的桌子。他们拿起了叉子。突然父亲停下了，他往前靠了靠，仔细端详着盘子。男孩们也放下叉子，低下头来，阅读着盘子上的字句，开始说感恩的话。

一个月之后，我开始第一次在电视上销售“感恩瓷盘”，结果大获成功。从此我设计的产品频频出现在电视上。我开创了自己的事业，一份帮助他人获得幸福的事业，成功的秘诀就是一颗感恩的心。

资料来源：凯瑟琳·维戈里托，彭嵩嵩编译. 环球时报. 2008 年 4 月 10 日，漫画与文摘版。

2．寻找和抓住商机

商机难得，它有可能存在于我们生活中的方方面面，能否抓住商机是成功与否的重要前提。因此，寻找并抓住商机是创业者首先要做的事。

（1）以市场为导向寻找和抓住商机。

1)从熟悉的生意中确认并发现机会。无论是正在别人的企业打工还是已经在经营公司，准备创业的人，都有可能通过分析现有生意的运营情况去发现并解释新的业务机会，创造出新的业务方向甚至新的企业。

【提示】一个广播电台在人才优势和现代化设备方面非常强，他们对此进行投资，创造

出大型联合体育和公共事务节目，向其他广播电台销售。

2）通过重新确认生意所属的范围来发现新的机会。在划分生意的门类属性时，人们会发现有时并没有去确认运营中全部潜在的范围。将生意进行清楚而全面的定义会引导人去确认额外的生意机会。

【提示】一个食品店经理认识到他们是在从事方便生意，于是开始提供其他“方便”产品与服务。例如，配送服务、24 小时经营、方便泊车、热式快餐。

3）利用市场的转换寻找商业机会。当消费者群体在长期的意义上从一类产品转移到另一类产品上时，将能够带来新的市场机会。

【提示】为了利用轿车市场从大型转向小型的机会，国外的一家公司为小型轿车设计并制造了自行车和滑雪板的固定架。

4）借助产业增长趋势发现机会。当越来越多的人对某产业或活动感兴趣时，就会出现增长趋势。创业者可以利用这种增长趋势，提供与增长产业与活动相关的产品或服务。

【提示】旅游业是持续上升的行业。有人利用这一点，专为旅游代理开办了学校，以满足旅游代理人员的需要。

5）产业概念间的转换。有时可以将源自某个产业的概念，成功地转换到另一个产业。

【提示】一家公司将电缆的特殊连接处理技术应用于帆船的帆缆连接。

6）利用流行与时尚。时尚提供了较为长期的生意机会，而流行则提供强度更高的但短期的生意机会。

【提示】旺盛的 T 恤衫产业创造了宽广的时尚生意机会，与此同时，在 T 恤衫上印刷文字迎合了流行需要。

7）覆盖市场间隙或不足。当所需要的产品或服务无法获得，或消费者的需求大于目前的供应时，就会出现市场空隙或不足。对那些进入并提供这些产品或服务的需求者就意味着存在生意机会。

【提示】每年夏天，游艇的租赁就会供不应求。一家公司开始建造游艇，并将未售出的游艇租赁出去，旺季过了之后，再把这些租赁过的游艇作为展品降价销售出去，以此作为销售补充计划的一部分。

8）利用形势。消费产品或服务可以配合某一事件而进行。这些事件可以包括社会事件、经济变化、业务或产业发展、新法规的颁布等。

【提示】某个城市的居民非常担心当时的一种流行传染病，一位护士抓住这个机会成为一种非常易于使用的自测工具的分销商。

9）创造一个市场需求。有时可以通过扩大消费群体以及激发特定的人员和事来创造一个市场需求。

【提示】运动员、政治家、业务发言人、具有特征的领域或地域，如高山、河流、具有

炒作性的事件、可以激发人的想象力的任何事都可以作为提供机会的因素。

10）利用被遗弃的市场。利用被遗弃的市场意味着进入被其他公司舍弃的领域。

【提示】经历过一段牛奶只有纸包装或塑料包装的时期之后，有些奶制品厂又开始提供瓶装牛奶。他们正在服务于一个被遗弃的市场——仍然偏爱瓶装牛奶的人群。

11）瞄准大市场下的小市场。怀着服务于其中仅仅一小块市场的想法，有时可能进入大市场。要注意只有这种情况才能成功——市场如此之大以至于其中一小块市场就能盈利。

【提示】一位创业者在卫星城开了一个以鱼为主的小餐馆，虽然快餐连锁巨头们在此区域也开有连锁店，但他的餐馆仍然非常成功。

12）扩大市场区域。当区域性生产的产品或生意获得成功时，经常会存在扩大市场地理范围的机会，有时会导致在其他地方开设的生意。

【提示】一家具有独特理念的成功餐馆，将相似的餐馆开遍整个城市并逐步外延，如小土豆、福华等。

（2）以产品为导向寻找和抓住商机。

1）模仿成功商品。找出一个成功产品、服务或其他业务的主意来进行模仿是可行的。

【提示】一个制衣厂模仿高级时尚的衣服，并以较低的价格供应市场。

2）寻找很好但失败了的产品。一个好的产品或服务有时候会因为诸如不恰当的市场策略、低效的生产方法、时机不成熟或其他原因而导致失败。在这种情况下，首先确认失败的原因并消除之，这样仍然存在使该产品获得成功的机会。

【提示】一位发明者的足部按摩器市场开拓失败。一位具有市场知识和经验的妇女接手该产品，通过不同的市场策略使其成功。

3）发明新的产品或服务。发明新的产品或服务可以创造非常好的业务机会。

【提示】一位创业者认识到医院工作人员将病人从床上扶起的工作量很大，就发明了医院机械床。

4）改进现有产品或服务。当改进一个产品时，使用的虽是原来产品的主意，但这种改进却创造出新的东西。

【提示】一个胶片处理机出口，使胶片处理速度比其他公司快许多，从而改进了服务。

5）装配产品。为了方便消费者而进行的产品包装市场正在增长，从而提供了许多新的商业机会。

【提示】许多电脑经营商为用户提供安装软件和配置计算机的服务。

6）现有产品的再循环。当考虑准备再循环一个产品时，或者重建它使它像新的，或者将其重新生产成其他的产品。

【提示】翻新有故障的或丢弃的家用设备然后销售。

7）向现成产品中添加价值。当购买现成的产品或服务，然后向里面添加材料、服务等，

创造出更有价值的最终产品，创业者就为它添加了价值，并且可以转手再销售这些变化了的产品。

【提示】一个运营家庭粉刷生意的经营者通过购买家具，上油漆后再销售的方式扩大自己的生意。

8）替换现有产品的材料。现有产品有时可以通过改变制造材料而加以改进。这样做可以轻易改变产品的特性，使它更轻、更强、更灵活、造价更便宜、更加环保，形成具有不同特性的产品和目标市场。

【提示】一家公司用塑料替代金属制造钓鱼诱饵。诱饵现在制造起来更加便宜、重量更轻、更容易保持光亮。

9）找寻废料的用途。废料经常可以免费获得或购买价格较低，它们经过处理，可以生产出有用的物品。

【提示】一家美国公司从其他公司里购买老式电脑主机，回收其中的贵金属和合金，再循环用于其产品。

10）生意或产品组合。一般情况下，可以将两种或多种内容组合在一起，创造出新的形象。如果组合后的新生意、产品是独特的，比组合前更加利于销售，则效果最好。

【提示】橘汁与其他果汁混合产生一系列新饮品，销量戏剧性地迅速增长。

11）打包或拆分现有产品。对现有的产品进行包装、拆分存在商务机会。

【提示】一家公司批量购买牛排和龙虾尾，将两者包装在一起，作为美食向食品商店供货。

12）许可证下的制造与销售。拥有专利或受保护商标的个人或制造商可能像其他人颁发许可证，利用其设计进行生产并以其名义进行销售。

【提示】作者创作书籍，他们将对素材的权利销售给出版商而收到版权费。

（3）以经营手段为导向寻找和抓住商机。

1）收购一家现成企业。自主创业，有时候不必从零做起，可以通过收购一家正在运营的企业来完成。

【提示】创业者通过收购快餐店进行创业。

2）连锁加盟或购买特许经营权。特许经营是指特许者将自己所拥有的商标、产品、专利、经营模式等以合同的形式授予被特许者使用，被特许者按合同规定，在特许者统一的业务模式下从事经营活动，并向特许经营者支付相应费用的一种营销模式。

【提示】麦当劳、老家肉饼等运营模式。

3）将业务对外特许经营。特许经营是扩张一个现有成功生意的方法之一。

【提示】可口可乐全部拥有原汁糖浆生产厂，但是特许经营灌装厂。地区灌装厂购买标识、灌装机械、瓶子，以及来自可口可乐的原汁糖浆，发展自己的客户，支付自己工厂的

费用及共享的广告花费。

4）发现没有发挥其技能的人。他们可以承担全职或兼职工作，用他们的技能加强新生意机会或作为新生意的基础。

【提示】一位职业劳动者开始一项文字处理和计算机数据输出业务。他将工作分块分配给家中有计算机的人。

5）利用专利。有时可以通过定位产品或服务的专利来发现新生意机会。

【提示】一位公司总裁读到一篇关于 1938 年发明但是从未生产的干式复印机的文章。他赶紧买下专利并基于该专利开发出一系列办公室复印机产品。后来，该公司更名为施乐公司。

6）成为供应商。供应商生产产品或服务，这些产品或服务将被其他人作为更大产品或服务的一部分而加以使用。

【提示】一家公司专门为卡车制造商提供刹车部件。

7）替代进口。用相似的产品或服务替代目前进口的产品或服务。

【提示】农田灌溉设备系列过去从欧洲进口。一家公司制造类似的设备在本地市场取代进口货。

8）成为代理。代理的利润来源有代理折扣或佣金。

【提示】一位来自小小社区的职业者，成为一家生产公司简介和明信片的大型印刷公司的当地销售代理。

9）成为批发商。可以从生产者手里购买产品或服务，然后转给零售商等其他人或直接卖给消费者。

【提示】一家大型地毯零售商店利用自己享受的大折扣，成为向小商店批发的批发商。

10）成为进口批发商。进口批发商是指从国外购买商品进行再销售。

【提示】一个由年轻企业家创办的公司，每年从外国大量进口圣诞节贺卡。他把贺卡每十张一盒进行包装后再销售。

11）成为出口批发商。促进本国产品向其他国家的销售。

【提示】一对加拿大夫妇在新西兰度假，注意到那里的摩托车备件很紧。他们进行调查，发现当地没有供应商，于是返回加拿大立即与备件制造商联系，开始向新西兰出口这些备件。

12）销售别人的产品。如果感兴趣的是做市场而不是生产，可以挑选别人生产好的产品，承担市场开拓责任。

【提示】一位销售代理锁定一个新发明的游戏项目，成为其市场代理。他管理市场的过程包括包装、广告和分销。

13）提供折扣商品进行再销售。如果能从极低价格的货源处得到货物，就可以在常规

零售价格基础上进行折扣销售并可能发现市场。

【提示】一家零售商店购买过时货物、破产货物、生产过剩货物或制造商清仓货物等，然后折扣销售给消费者。

（4）以专项服务为导向寻找和抓住商机。

1）为特殊消费者群体服务。可以通过对现有产品的改造、改装、裁缝等，满足该特定群体的特殊需要。

【提示】有人建立了专门销售左撇子产品的商店。

2）策划与举办特别活动。策划、组织、广告、促销，吸引群众。

【提示】一家公司组织促销娱乐活动，如音乐会、乡村节、流动剧院等。

3）提供咨询或信息服务。如果能在熟悉的主题领域提供建议、服务、信息，可以考虑建立咨询或服务业务。

【提示】一些网站以提供“金点子”、“解决方案”为产品，以吸收会员的方式，取得很好的效益。



应用案例 1-2

让冰块热销冰岛

冰岛是世界上最冷的国家，那里几乎终年冰天雪地。在这样的地方卖冰块，简直就像是在撒哈拉沙漠卖沙子一样让人无法置信，但事实上确实有人做到了，而且做得相当成功！

在冰岛的首都雷克雅未克，有一位名叫李克的中国华侨，他在很小的时候就跟随父母从祖国的黑龙江来到这里。中学毕业后，年纪轻轻的李克为了创业做了许多生意都失败了。

有一个假期，他和父亲一起到郊外的一座小山上游玩。他的父亲面对着满野雪景，不禁有了一种强烈的思乡之情。在他们的黑龙江老家，冰雕是一件非常受欢迎的事。于是他的父亲忍不住从一个洼坑里的敲出一块冰来，用随身的水果刀雕出了一座小房子。尽管只是随意雕的，但这座小小的冰房子还是让李克新奇不已，装进了塑料袋带回了家中。

第二天，李克依然像往常一样出去捣鼓他的生意，然而等他回家后却发现那座冰房子已经没有了。原来他父亲的一位朋友来串门，看见那座冰房子喜欢得不得了，非要出 500 克朗买走不可，李克的父亲既不好意思拒绝又不好意思收钱，于是索性将那座冰房子送给了他。

无时无刻不想着创业的李克听了这事情以后，心中顿时涌出一个灵感：既然有人愿意出钱买，是不是说明这种小冰雕有市场？要想知道答案，最好的办法就是试一试！

第二天，李克从市场上买回一些雕刻刀具，另外又准备了不少大小不一的冰块，叫他的父亲帮忙雕出了许多小玩意儿，然后李克把它们放到街上去销售。这些出自中国人之手

的小冰雕，几乎让所有人都惊奇不已，他们纷纷抢着购买。因为备货实在有限，小冰雕的价格甚至在抢购者们的竞争中不断被抬高了价格，一块原售价 500 克朗的小狗熊冰雕，最后卖到了 2 500 克朗。

这一天的销售尽管非常不错，但毕竟只有父亲一个人会雕这些小玩意儿，靠父亲一个人所能取得的利润总是非常有限，于是他想到了批量生产，但是怎么生产呢？虽说这些冰雕在黑龙江的老家几乎是一件人人可为的事情，但是回老家去请一些工人来显然是不切实际的想法。千思百虑之后，他想到了模子塑冻法。

李克去一家工厂里定做了许多造型各异、大小不一的空心软胶模，然后在这些模子里装进水，过一天后就冻成了坚硬的冰，然后再把这些形态各异的冰取出来摆到街上销售，受到了大家的无比欢迎。仅一天时间，他就把这一批冰块卖了个精光，由于冰岛的气温一直都很低，所以没有人会担心这些冰块能够存放多久。

这让李克兴奋不已，为了继续开拓市场，在之后的经营中，他扩大了规模，而且往那些冰艺术里融进了许多世界各地的文化元素，有的里面甚至冻进去了一些小昆虫和一些颜料，做成各种各样的小礼品、小玩意儿热销于各地市场，而李克自己，也由此获得了源源不断的财富。

现在，李克已经由原先的家庭作坊升级成了一家专业的冰块艺术品生产公司。在这个到处是冰的国家，李克用冰创造出了一种新的商品，也为自己开创出了一片全新的财富天下！

资料来源：陈亦权. 让冰块热销冰岛. 新经济，2010（2）。

1.2 创意的来源与形成

1.2.1 创意的来源

创意可以有很多方面的来源。大致说来，企业创意常常来源于消费者、现有企业、分销渠道、政府机构，以及研究与开发活动。

1. 消费者

有潜力的创业者应该密切注意有关新产品或服务的创意的最终焦点——潜在消费者。创业者可以采取非正规的方式去追踪消费者的潜在需求，也可以采取正规的方式安排与消费者座谈，使消费者有机会表达他们的意见。值得注意的是，产品的创意所针对的市场应足够大，大到足以支持一个新的风险企业的长期生存。对市场容量的判断是一个十分重要

的因素，有关市场问题我们将在下面做更深入的讨论。

2．现有企业

有潜力的创业者应该运用正规的方法，对市场上竞争者的产品和服务进行追踪、分析和评价。通过这种分析，发现现有产品存在的缺陷，从而有针对性地提出改进产品的方法，并以此开发出有巨大市场潜力的新产品。竞争者之间的产品通常具有很强的替代性，因此，从产品功能的分析与替代出发来寻找新的产品与新的市场，也应是创意的一个重要来源。

3．分销渠道

分销商也是新产品创意的最佳来源之一，因为他们直接面向市场，对市场的需求了如指掌。分销商不仅能经常对全新的产品提出建议，而且也能帮助创业者推广他们的新产品。例如，有一个创业者就从他的销售代理人那里了解到，他们的针织品销得不好的原因主要在于颜色不合消费者的口味。在充分考虑了这个建议之后，创业者对产品的颜色进行了适当的调整，这家公司最终成为美国地区非品牌针织品供应商中的领先者。

4．政府机构

（1）专利局的文档中蕴涵着大量的新产品创意。尽管专利本身可能对于引进新产品形成法律制约，但它可能对其他更有市场潜力的新产品的创意给予有益的启发。一些政府机构和出版当局对于专利应用的监督起着积极的作用。

（2）新产品的创意也可能来源于对政府有关法规的反应。例如，一项旨在消除工业中不安全工作条件的职业安全和健康条例规定，拥有三个以上雇员的企业必须配备急救药箱，急救药箱中应该装有适合本企业或行业的特别物品。这一条例甚至对急救药箱本身也提出一定的要求：如一家建筑公司的急救药箱需要具有防风雨功能，这与生产润肤品或经营零售贸易的公司所需要的急救药箱就有所不同。作为对安全和健康条例的反应，那些已建立和新近成立的企业纷纷上市各种各样的急救药箱。一家新近成立的公司——安全销售公司就成功地开发并销售了急救药箱。

在中国，尽管政府在这方面的服务尚待完善，但专利的目录及查询等均已具备较强的基础，因而也应是中国潜在创业者获得创意的重要来源之一。但遗憾的是，据报道，中国专利目录还未得到充分的利用，大多数的创业者也完全忽视了这一重要来源。

5．研究与开发活动

新创意的最大来源应该是企业本身的研究与开发活动，无论这种研究与开发是通过现有员工的正规努力还是通过不正规的地下实验室。一个非常正规的研究与开发部门通常装备精良，有能力为企业成功地开发新产品。有一位科学家受雇于一家被列入《财富》杂志

500 强的企业，并开发出一种新型塑料松香，可以作为一种新产品——塑料模具杯——模板制作的基本材料，但这家列入世界 500 强的企业对这项产品创意不感兴趣，因此促进了一家新企业——Arnolite Pallet 公司的诞生。



应用案例 1-3

不可能的事

法国的一个小男孩 7 岁时，创办了一个专门提供玩具信息的网站。当时，没有一个人把他放在眼里，没有一家同类的公司与之为敌，也没有哪家行业工会来找他签订行业约束条款。他们认为，那个网站只是一个孩子的游戏，成不了什么气候。谁知结果却出人意料，这位小男孩不仅把网站做大了，而且在他 10 岁时，就通过广告收入，成了法国最年轻的百万富翁。

越是一般人认为不可能的事，越有可能做到。这话确实很有道理。大家都认为不可能，必然谁也不去关注，谁也不去攻击，谁也不去设防；再者，不可能实现的事，一般都没有竞争对手，第一个去做的人正好可以独自乘虚而入。

另外，一般人认为不可能的事，肯定是件十分困难、甚至是难以想象的事。因为太难，所以畏难；因为畏难，所以根本不去问津。不但自己不去问津，甚至认为别人也不会问津。可以说，世界上真正的大业，都是在别人认为不可能的情况下完成的。在人类一步步从过去走向未来的过程中，不可能的事，一件还没有发现。

1.2.2 创意的形成

1. 激发创意的方法

尽管创意的来源有多个方面，但要使创意成为一家新的风险企业的发展基础仍然是一个十分困难的问题。创业者可以运用多种方法来帮助激发新的创意并加以测试。这些方法包括集中小组法、头脑风暴法和问题编目分析。

（1）集中小组法。集中小组法自 20 世纪 50 年代以来就被广泛地使用，具体而言，集中小组法是指由主持人带领一群人聚在一起进行公开、深入的讨论，用不局限于主持人提问的方式来征得与会者的反应，主持人则以直接或间接的方式来集中该小组的讨论。一般来说，小组由 8 ~ 14 名参与者组成，每个成员都会接受其他小组成员的评论，以刺激其创造性地产生新产品的创意。例如，有一家美国公司对女用拖鞋的市场感兴趣，就召集了 12 位来自波士顿地区、具有各种社会经济背景的妇女组成一个集中小组，并通过小组讨论产生了一个新的产品概念，即“像旧鞋子一样合脚、温暖而又舒适的拖鞋”。这个产品概念被

开发成为新产品并取得了市场销售的成功，而且其广告词也是根据集中小组成员的评论得出的。

除了产生新的产品创意以外，集中小组法也可以用于对产品构思和概念进行筛选。通过一定的程序，可以得到更加定量化的分析结果，因此，集中小组法是产生新产品创意的一种方法。

（2）头脑风暴法。头脑风暴法被用来激发新产品的创意主要是基于这样一个事实，即当人们与其他人聚在一起参与到一个小组中时，往往会被刺激而产生更大的创造力。与上述集中小组法不同的是，头脑风暴法中的小组讨论一般没有明确限制的集中讨论的主题，而是只有一个大致的相对较宽的领域。这将十分有利于参与者发挥他们的想象力。尽管小组产生的大多数创意都不可能取得进一步的开发并转化为市场上的产品，但往往会从大量海阔天空的想象中产生一个好的创意。当头脑风暴法相对着眼于某个特定的产品或市场时，产生好创意的概率也就会比较大。

美国一家大型商业银行曾经成功地运用头脑风暴法产生的创意创办了一个新的杂志，该杂志旨在为其消费者提供高质量的信息。参与头脑风暴的经理人员主要集中于市场的特点、信息内容、杂志的期数，以及该杂志对银行的宣传价值。一旦杂志的形式和期数得以确定，银行又召集位于三个城市——波士顿、芝加哥和达拉斯的那些列入《财富》杂志 1 000 家企业的财务副总裁参加集中小组，针对这个新办杂志的形式、关联性及对各自企业的价值进行讨论。

（3）问题编目分析。问题编目分析运用与集中小组法相类似的方式产生新产品创意，但不同的是，集中小组法由消费者本身产生创意，而问题编目分析则按产品类型为消费者提供一系列问题，要求消费者根据问题对这类产品进行讨论。这种方法的好处在于因为把已知产品与所提出的问题相联系，并在此基础上获得新产品创意，这相对于产生一个全新的产品概念本身要容易一些。这种方法也经常用来对一个新产品创意进行测试。

该方法在食品行业中可以运用。然而，最困难的任务之一是列出尽可能详尽的问题，如重量、口味、外观和成本。一旦列出了完整的问题，人们将会把有关产品与问题联系起来。

问题编目分析产生的结果必须经过仔细的评价，也许它实际上并不能够揭示出一个新的经营机会。

2．创意构思

在构思阶段，有希望的新产品创意应该被确定，而不切实际的创意应该被剔除，这是在最大限度上运用公司现有资源的前提下所做出的决策。在这个阶段，一个有效的评价方法是系统化的市场评价清单法。运用这种方法，每个新产品创意都根据其主要价值、优点

来表达。消费者面对一组新产品价值要确定哪种新产品创意值得开发，哪种应该遗弃。公司可以运用这种评价方法测试多种新产品创意，有希望的创意可以得到进一步的开发，而与市场价值不一致的产品创意则无须浪费企业的资源。

确定对新产品的需求及新产品对企业的价值也很重要。如果对所提出的新产品没有需求，则开发不应继续。同样，如果新产品对企业来说没有任何好处及价值，新产品创意也不应继续开发。为了有效地确定对新产品的需求，有必要根据时机、满意程度、选择、利益和风险、将来的期望、产品价格与性能特征比、市场结构和规模及经济条件来确定市场潜在需求。

表 1-1 为一种有助于确定需求的表格。应该根据潜在的新产品特征及产品相对于每个因素的竞争优势，对表格中所显示的因素进行评价。这种与竞争者产品的比较分析将表明该新产品的优势与劣势。

表 1-1　对新产品构思需求的确定

因　　素	方　　面	竞争者能力	新产品创意的能力
需求的类型			
连续的需求			
减少的需求			
新兴的需求			
需求的时机			
需求持续的时间			
需求的频率			
需求周期			
在生命周期中的位置			
满足需求的竞争方式			
不用现有的方式运作			
对现有的方式进行修改			
可察觉到的收益 / 风险			
对消费者的效用			
有吸引力的特征			
消费者的品位和偏好			
购买动机			
消费习惯			

续表

因　　素	方　　面	竞争者能力	新产品创意的能力
价格与性能特征比			
价格—数量关系			
需求弹性			
价格的稳定性			
市场的稳定性			
市场规模与潜力			
市场增长			
市场趋向			
市场开发要求			
对市场的威胁			
消费者资金的可获得性			
一般经济条件			
经济趋向			
消费者收入			
融资机会			

需求的确定应该着眼于需求的类型、需求的时机、试用产品的用户、市场可控变量的重要性、总体市场结构及市场特征。

在确定新产品对企业的价值时，应该根据其他产品创意及投资选择对一些财务指标，如现金流出、现金流入、对利润的贡献、投资回报等进行评价。运用如表 1-2 所示的表格，与新产品创意有关的每个财务指标的具体数值都应被尽可能正确地确定，由此做出定量的评价。随着产品的进一步开发，当获得了更加充分的信息以后，这些数字可以被相应地修改。

表 1-2　确定新产品构思的价值

价值考虑因素	成本（以货币为单位）
现金流出	
研发成本	
营销成本	
资本设备成本	
其他成本	
现金流入	
新产品的销售	

续表

价值考虑因素	成本（以货币为单位）
对现有产品销售增加的影响	
残值	
净现金流量	
最大披露	
最大披露的时间	
最大披露的期限	
总投资	
一年中的最大净现金流量	
利 润	
新产品中的利润	
对现有产品销售利润的影响	
占公司总利润的比例	
相对报酬	
股东权益报酬率	
投资报酬率	
资本成本	
现在值	
现金流量贴现	
资产报酬率	
销售收益率	
与其他投资相比	
与其他产品机会相比	
与其他投资机会相比	

3．创意概念的形成

当一个新产品的创意在产品构思阶段被认为具有潜力时，它就会被进一步开发。在概念阶段，经过开发的产品创意要被测试，从而在制造出有形产品之前确定消费者是否接受。对概念最初的反应是从潜在的消费者和分销商那里获得的。一种度量消费者接受程度的方法是面谈，被挑选参加面谈的人听取有关产品创意及具体产品属性特征的陈述，如果竞争产品存在，这些陈述也对现有产品的主要特征进行对比。通过对消费者反应的分析，可以发现被接受的和不被接受的产品特征，而被接受的产品特征则被设计到产品中。

对所研究的产品概念与主要竞争产品的概念，应该对它们的特征、价格和促销手段分别评价。通过确定产品概念中存在的主要问题，可以指导研究与开发活动去开发更加市场化的产品，或者干脆放弃产品概念，不做进一步的开发。

新产品与竞争产品比较而言的相对优势可以通过下述问题来确定：新产品相对竞争产品在质量和可靠性方面如何？该产品概念与市场上现有产品相比是超过还是不足？对企业而言，这是一个好的市场机会吗？对产品的其他方面，如价格、促销和分销等，都应做相似的评价。

4．产品开发

在产品开发阶段，要确定消费者对有形产品的反应。在这个阶段经常使用的方法是向消费者征求意见，即把产品样品发给一组潜在的消费者，让他们对产品使用情况加以记录，并对其优缺点加以评论。

向这些潜在的消费者征求意见时，也可以把该产品及一个或多个竞争产品的样品同时发给参与者，可能一个被测试产品是市场上已有的，另一个是新的，或者被测试产品都是新的，但它们之间存在显著的差异。可以用几种方法之一，如多品牌对比、风险分析、重复购买率、偏好强度分析等，来确定消费者偏好。

5．市场测试

尽管产品开发阶段的结果提供了一个最终营销计划的基础，市场测试可以增加商业化成功的可能性。这个评价过程中的最后一步——市场测试阶段，可以提供实际销售结果，表明消费者对产品的接受程度。肯定的测试结果表明产品成功上市及创办企业的可能性。



应用案例 1-4

饭菜论磅称

作为中国常驻联合国代表团工作人员，我在纽约工作生活过几年。在此期间，出入纽约市各类餐馆的机会自然不少。但是，能给我留下印象的餐馆屈指可数，其中一家集自助和快餐服务于一身的餐馆，令我至今不忘。

这家餐馆位于纽约证券交易所、华尔街、世贸废墟一带。有一次因为接待任务紧，为了节省时间，争取下午尽早完成任务，我们决定不回各自单位吃午饭，就在现场找个地方快速解决午餐问题。

这顿午餐没有主人招待，各自自行解决。平时，我们不会到这一带餐馆就餐，对这里的餐馆知之甚少，至于快餐馆，就更加两眼一抹黑了。我和几位同事抓紧时间，迅速上街寻找餐馆。看了一两家，都是煎炸食品为主，我们就继续寻找。好在街道两旁餐馆很多，

几分钟之内，我们就看到一家食品花样丰富的快餐馆。

这家餐馆店铺门面不大，也不甚起眼。我们就进去看看，饭菜倒是很适合我们的口味。有各种米饭、面点，红肉、海鲜也一应俱全，而且还有煮南瓜、地瓜及各种蔬菜。但是，这里的消费者很多。我开始犹豫，担心在这里吃饭时间不够。

就在我们打算离开的时候，我发现这里的服务与众不同，消费者从自选饭菜到付款都十分快捷。于是，我决定就在此处用餐。原来，这里的饭菜花样虽多，但单价都是一个样，不论是肉类、海鲜类、蔬菜类，还是主食，一律论磅计价。

为了节省时间，餐馆为消费者准备了统一尺码的方形一次性快餐盒，不论你是在店内吃还是带走吃，也不论你挑选多少品种，装了几个饭盒，付款的时候，把饭盒放在一起，一律仅仅称一下重量，再乘以统一的单价——几美元，就算出了付款总金额，流程极其简便、快速。

我们几个各自挑选了两三样适合自己口味的饭菜，称重量付款，再坐下来花几分钟吃完，前前后后大约花了不到 20 分钟时间。在这么繁忙的地段，在如此紧张的时间内，我们居然吃上了有荤有素、营养搭配齐全的顺口饭菜，这大大出乎我们的意料。

临离开的时候，我又仔细打量了一下这家餐馆。看上去，来这家餐馆就餐的消费者络绎不绝，但是并不滞留，他们来也匆匆去也匆匆，忙而不乱，井然有序。

我们几个边走边议论，这家餐馆肉菜、蔬菜和主食一个单价，生意会不会亏本呢？再联想到纽约市场食品价格，肉食和蔬菜价格并没有多大悬殊，况且，在这一带出入的人员大多数是白领阶层，对营养平衡比较讲究，一般不会发生多吃肉食、少吃蔬菜的情况，更不会发生只吃肉食不吃蔬菜的情况。即便这样的服务方式可能导致偶尔吃一点亏，但总体销售额和盈利额是绝对划算的。

仔细一算账，我们不能不佩服这家餐馆老板的精明和独到的眼光。

资料来源：热雨（曾在美国工作）. 饭菜论磅称. 北京青年报，2009-07-30。

1.3 创业的定位与商业模式

1.3.1 创业的定位

定位是由美国著名的营销专家艾尔·列斯（Al Ries）与杰克·特劳斯（Jack Trout）于 20 世纪 70 年代早期提出来的，即定位是从产品开始，可以是一件商品、一项服务、一家公司、一个机构，甚至一个人，也可能是自己。定位并不是要对产品做什么事情，定位是对产品在未来的潜在消费者的脑海里确定一个合理的位置，也就是把产品定位在未来潜在

消费者的心目中。



全球视点

杰克·特劳斯在他的《定位》一书中提道：所谓定位，就是令创业者的企业和产品与众不同，形成核心竞争力；对受众而言，即鲜明地建立品牌。

创业定位就是创业者在创业过程中对经营的企业和产品的定位。面对众多可以利用的商业机会，创业者一定要精心筹划整个创业活动，谨慎地对待创业，因为创业的定位是创业成功的关键所在。创业者可从以下几个方面进行创业方向的选择。

1．通过收集市场信息了解市场

当今，世界经济发展已经进入了知识化和信息化的时代，信息成为经济发展的制高点。信息就意味着财富，谁先占有了信息，谁就具有创造财富的机会。市场信息是对市场上各种经济关系和各种经济活动现状、经济活动的变化情况，以及与市场营销有关的各种消息、情报、图表、数据资料的总称。

令很多创业者感到困惑的是，他们无法获得足够的信息来支撑他们的创业决策。其实信息的来源有很多种，包括大众传媒（如报纸）、非营利性机构（如政府部门公布的经济统计资料）、专业信息咨询服务的公司（如信息服务公司）、互联网等。



相关链接

互联网普及率

2010 年 1 月 15 日，中国互联网络信息中心公布了《第 25 次互联网络发展状况统计报告》。截至 2009 年年底，互联网普及率在稳步上升，我国网民规模达 3.84 亿，增长率为 28.9%。创业者可以通过搜狐、百度等引擎轻松找到信息。

通过这些市场信息，企业可以在目标市场上进行理想的定位，进而在以后的经营过程中确定有利的营销策略。创业活动并不是发生在真空里的，而是发生在一个充满大量不可控因素的环境中的，这些因素包括法律和条例、社会态度、经济条件、技术因素和竞争因素等。成功的创业者能够通过这些市场信息，迅速地意识到环境的变化并且决定如何利用这些变化，进行准确的市场定位，大大提高创业者做出决策的正确性。

2．对自身优劣势的客观评价

对自身的客观评价，就是以自我为客观对象，自我认识的过程，是建立在自我观察、

自我分析基础上的对自我身心素质的全面评估。以客观事实作为基础和依据，既要看到自己的优点和长处，又要看到自己的缺点和不足；既要看到自己某一方面的特殊素质，又要看到自己全面整体的素质；要不断以发展的眼光看待自己的现实素质，预见自己将来的发展潜力和前景，坚持动机和效果的统一。

评价的方法主要包括自我分析、他人评价、心理测试等。总之，无论采用何种方法，都要注意相互之间的参照和综合，这样才有利于对自己做出准确、全面的自我评价，才有利于创业的成功。

3．创业行业的选择

通常而言，创业者要创办企业，谋求商业利益，首先要权衡和抉择自己可进入的行业。特别是应筛选好适合自己的创业行业与创业项目，这是创业成功的关键。

1980 年，哈佛大学商学院教授迈克尔·波特在其《竞争战略》一书中提出了著名的波特五力模型，如图 1-1 所示。

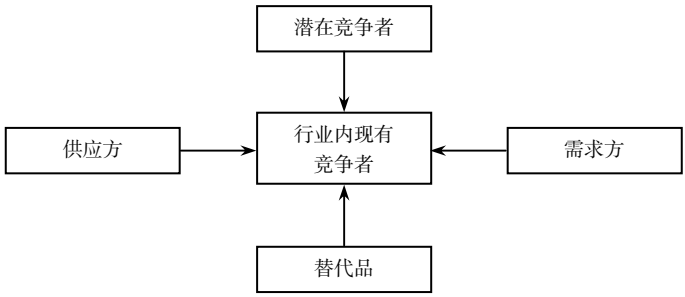


图 1-1　波特五力模型

由图 1-1 可知，创业者若想创业，想进入一个行业，所关注的不止是现有的竞争对手，还存在其他竞争力量的较量。它们分别是：潜在的加入者、替代品的威胁、购买者讨价还价的能力、供应者讨价还价的能力和现有竞争者的威胁。在一个行业里，这五种基本力量的竞争状况及其综合强度，决定着行业内部竞争的激烈强度，从而决定着行业内部竞争的激烈程度，决定着行业中获得利润的最终潜力。因此，创业者在做市场分析时就要特别关注这五种竞争力量，进而分析、测量自己企业从该行业中获得利润的最终潜力。

同时，创业者若想进入一个行业或退出行业，客观上都存在着一定的壁垒，即进入壁垒和退出壁垒。进入壁垒与退出壁垒的关系矩阵如图 1-2 所示，它也是行业分析的一个重要方面。

从图 1-2 中可看出，从行业利润的角度来看，最好的情况是进入壁垒较高而退出壁垒较低，在这种情况下，新进入者将受到抵制，而在本行业经营不成功的企业会离开本行业。

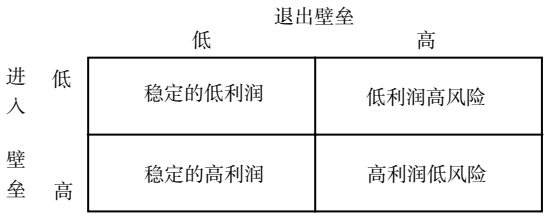


图 1-2　进入、退出壁垒矩阵

反之，进入壁垒低而退出壁垒高是最不利的情况，在这种情况下，当某行业的吸引力较大时，众多企业纷纷进入该行业；当该行业不景气时，过剩的生产能力仍然留在该行业内，企业之间竞争激烈，相当多的企业会因竞争不利而陷入困境。

4．创业项目的筛选

创业者要在众多可供选择的创业项目中筛选出一个符合自己创业优势的项目，这个项目选择得好，就为下一步创办自己的事业奠定了坚实的基础。创业是从特定的项目开始启动的，创业者一旦选择了创业的行业，就应及时选择创业的启动项。创业启动项选择不当是创业失败的主要原因之一，因此启动项的选择是重中之重，要谨慎行之，主要从以下几个方面来考虑。

（1）项目本身的先进性、市场优势及前景。对选择的项目进行考察，看其是否符合市场需求；与其他项目相比，看其是否具有相对优势，主要考察市场是否存在市场壁垒、现有的竞争状态、被替代的可能性及潜在的竞争状态等。

（2）项目技术的先进性和成熟性。选择项目创业时，除了要考察项目本身外，还要考察项目技术的先进性和成熟性。例如，有些创业者引进国外技术和装备，迅速创办新的企业，在市场上一炮而红，获得消费者青睐，就不失为一种成功的方式。

（3）项目的投入和有关部门的许可。一般而言，推动任何项目，创业者总要投入一定量的资金，还要获得有关部门的许可。在企业新创阶段，创业者往往缺乏资金，而资金一旦投入，就会转换成某些用于实施创业的专用设施。如果到此时不能得到有关部门的认可，就会造成不可避免的损失。因此，创业者必须准确预测自己的项目是否能及时得到有关部门的认可。

（4）项目对企业技术价值成长性的贡献。对于高新技术创业而言，技术价值的成长性决定着企业未来的命运。在新技术不断涌现的今天，若企业的技术日趋陈旧，势必会被市场无情地淘汰。

（5）项目的合法性。创业者在选择项目时，一定要首先关注项目的合法性，即使再诱人的项目，只要不符合国家有关法律法规或者有悖于伦理道德，就应一律否决。

总之，项目的选择不能毕其功于一役，心里太着急。只有熟悉市场、调查市场、研究

市场，用理性的态度和时间选择可以经得住时间考验的项目，才能获得持久丰厚的效益。

应用案例 1-5

空心香皂

她是一家机关招待所的服务员。因为是下岗后的再次就业，她很珍惜这份工作。

一天，一位客人叫住她，让她帮忙到街上买一块香皂。她不禁有些紧张起来，以为是自己粗心疏忽，忘了给客人的房间配一次性香皂了，便急忙向客人道歉，表示马上就补上。客人笑着解释，房间里已经有了一次性香皂，不过他讨厌使用小香皂，因为它又小，质量又差，最关键的是，这种一次性的小香皂不好拿，容易掉，使用起来不方便。她心里踏实下来，去帮客人买回了大香皂。第二天，这位客人走了，当她收拾房间时，看到昨天给客人买的香皂只用了一点点，招待所配送的一次性香皂因为开了包装，也不能再用了。在她将一大一小两块香皂扔进垃圾桶的时候，忽然灵机一动，客人出差图方便，不喜欢带香皂，宾馆酒店提供的香皂又因为太小，难拿难捏，质量较次，洗脸时缺少舒适感，不能让客人满意，这不仅有损宾馆酒店的声誉，还造成不小的浪费。而宾馆酒店是不可能为了满足客人喜好而配备大香皂浪费的。能不能有一个折中的办法呢？

如果设计一种新香皂，中间是空心的，外面包一层香皂，不就又实用又不浪费了吗？这种香皂因为是空心制作，可用上等质量的香皂液制作，体积大、好拿捏、好擦洗、用量少，在不增加成本的条件下，可以赢得消费者的满意，一定会很受欢迎。

她找到招待所的采购员，询问能不能在市场上买到她所设想的这种香皂。采购员摇着头，说他搞了十几年的采购，没有见过她说的这种香皂。她又到各大商场去打探，仍是都没有。她又开始留意起各大香皂厂家的电视广告，都只是介绍自己香皂如何香，可以杀菌，治什么病，申请了什么专利等，没有一家说怎么方便使用。

在市场越来越细分化的今天，与众不同的关键已经不是产品质量，而是服务。长时间在服务行业中的经验告诉她，一次性香皂消费市场潜力巨大，一般的宾馆酒店一天就要消耗上百块。一座城市就已经是一个很庞大的市场了。她感觉这是上苍给她的一次机遇，她萌生了强烈的抓住机遇、实现自己人生价值的欲望。

第二天，她找出小孩玩耍的塑料球，把香皂削成薄片贴上去，“空心香皂”的雏形出来了。市内一家大香皂厂的经理看过这个雏形，以及了解了她的创意后，赞不绝口，鼓励她去申请专利。几个月后，她拿到了“空心香皂”的专利证书。

专利只代表创意的价值，任何商品只有产生了市场价值才算得上具备了真正的价值。在经历了一系列的研究和实验后，她终于将专利转为产品，并很快就将“空心香皂”销售到市内数十家酒店宾馆。她又不失时机地将产品注册为“星空”商标。当年，她就凭借着

“空心香皂”让自己成为身价数十万元的女老板。

这个人就是在香港凤凰卫视举办的“TCL 给你 20 万元”创业活动大赛中，从 4 380 件参赛作品中，凭借“空心香皂”夺得大奖的谭兴椿——重庆亿嘉科技发展有限公司总经理。

世上从不缺少机会，只是缺少发现机会的眼睛。

资料来源：雅琴. 身旁的机遇. 小故事 大智慧（全集）. 新世界出版社。

1.3.2　商业模式

创业是一种价值开发、转移和利用的商业模式设计过程，如果机会适宜、资源足够就可以发展成为一个正常盈利的企业。正确的商业模式设计在机遇和资源的条件下，可以发展为成功企业。

1．商业模式的定义与特点

商业模式是为了实现消费者价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，并通过提供产品和服务使系统持续达成营利目标的整体解决方案。在商业模式的定义中，消费者价值最大化、整合、高效率、系统、持续盈利、核心竞争力、整体解决是成功商业模式不可缺少的 7 个要素。其中，整合、高效率、系统是基础或先决条件，核心竞争力是手段，消费者价值最大化是主观目的，持续盈利是客观结果。

系统既是指企业内的小系统，也指企业所属整个产业价值链的大系统。系统是最佳整体的意思，即个体的最佳组合，即 1+1>2 的原理。核心竞争力有三个特征：明显的竞争优势、扩展应用的潜力、竞争对手难以模仿。从表现形式的角度，可以将企业核心竞争力分为四类：核心产品、核心技术、核心业务和核心能力。其中，产品来自技术，技术创造业务，业务实现能力。如图 1-3 所示，商业模式可认为是系统通过核心竞争力来实现消费者价值最大化和企业的持续盈利。

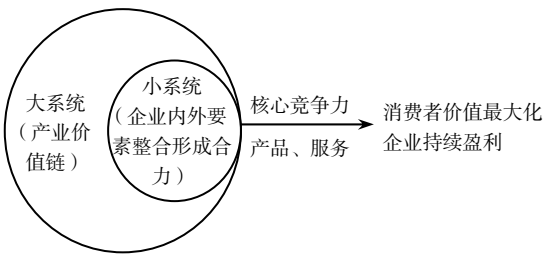


图 1-3　商业模式的定义

一般的商业模式流程如图 1-4 所示。

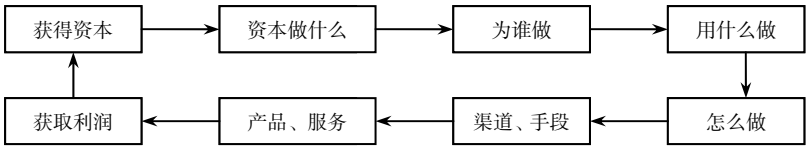


图 1-4　商业模式流程

从图 1-4 中可发现一般商业模式的三个特点：资本是运动的；资本运动是要盈利的；盈利的过程是能周而复始、循环不断地持续进行的。

2．商业模式的类型

商业模式可以从多角度来分类：

（1）按产业价值链划分，有小系统（企业内）和大系统（企业所处整个产业价值链）的商业模式；

（2）按空间定位划分，有虚拟空间的商业模式和有现实空间的商业模式；

（3）按企业资本的构成划分，主要有以产业资本为主、以商业资本为主、以金融资本为主、以产业资本与商业资本相结合的商业模式；

（4）按经营标的物划分，有以经营产品、服务为主的，以经营品牌、信誉为主的，以资本经营为主的，以商品经营为主的，以商品经营和资本经营结合的商业模式；

（5）按企业生存的依赖度划分，主要有以偏重于融资模式为主的，以偏重于管理模式为主的，以偏重于营销模式为主的，以偏重于生产加工为主的商业模式。

3．商业模式发展的新趋势

在过去，每个行业都有属于自己的成熟的商业模式，而现在行业与行业有交叉，产业链与产业链有融合，而且出现了产品经营、品牌经营、资本经营进一步密切结合的趋势。所以，现在的商业模式较之过去的商业模式也就更有生命力、更具竞争性。有如下商业模式发展的新趋势：

（1）跨行业杂交融合的趋势。随着互联网的普及、手机用户的增加，人们的生活方式发生了很大的变化，越来越多的原本不相关的产业联合起来，建立了新的商业模式，如旅游业和游戏业的结合，建立了首家游戏文化主题乐园——“中国游戏嘉年华”，打造全球最大的数字娱乐航母。

（2）传统产业与互联网的结合趋势。目前，中国国家顶级域名（.cn），已经成为全球增长最快的域名之一，说明中国传统企业正努力应用互联网技术，使之成为带动新经济发展的生力军。传统产业与互联网结合包含两层意思：一是传统企业如何利用互联网、信息

技术、高科技来改造自己的商业模式，通过拓宽业务领域和盈利空间，提高自己持续盈利的能力，从而更具有竞争力；二是互联网与传统企业结合可以达到倍增效果，如 51job 等都是传统商务与互联网的结合，由此获得超速发展。

（3）行业娱乐化趋势。在互联网喧嚣的时代，任何行业的成长都离不开娱乐的要素。在很多时候，娱乐化经营成为产业升级和流行最重要的因素和方向，技术有极限，但娱乐没有极限。当基本的生存及功能性需求满足后，人们的生活及产品的更新都将更侧重于智力的发展与快乐的寻求。索尼公司目前增长最快的产业板块是游戏机，也是不无道理的。

（4）各种金融及衍生工具综合运用的趋势。这种模式通过扩大消费需求和有效地利用金融工具，解决了经销商常见的发展瓶颈，如果能有效地落实各环节的风险防范措施，该模式可保证整个资金链良性循环，实现经销商、担保公司、银行、消费者的四赢局面，是个值得借鉴的商业模式。

（5）从产业链的低盈利区向高盈利区移动的趋势。这种趋势有两种表现形式：一是价值链的上下移动，从低价值区向高价值区流动；二是对价值链的某点替换或外包，只专注作价值链上端。产业链一般都有 ODM（原始设计制造商）—OEM（原始设备制造商）—OBM（原始品牌制造商），而 ODM、OBM 都处于产业链的高利润区，OEM 则处于产业链的低利润区。企业应该根据自己的发展战略，在商业模式发生变化时及时调整自己的运行系统，向企业核心竞争力的方向努力。

（6）成熟商业模式不断扩展、复制、放大的趋势。对于比较成熟商业模式的企业来说，不断迅速扩展和复制，无疑是做大做强的唯一途径。商业模式扩展的主要方式有：连锁、委托管理、解读委托管理与连锁加盟、收购兼并。

连锁商店最初是以单一所有权的形式，即正式连锁形式出现的，随着长期的发展实践，逐渐形成了正规连锁、自由连锁和特许连锁三种形式并存的局面。委托管理模式在国际上最为流行，它不但规避了投资风险和财务风险，利润增长也不受地域限制，可实现“投资无风险，利润无边界”。对于资金和品牌都不具备的企业，可以通过解读委托管理与连锁加盟模式，打破资金、品牌壁垒进行扩张。收购兼并模式，是种较常见的模式。美国经济学家乔治·斯蒂格利茨曾说过：“没有一个美国公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的。”这种模式主要是根据被并购企业的具体情况，通过破产收购、政府兼并、控股联合三种方式，最大限度地保证并购的低成本。

企业系统与外部市场交易的结果就是盈亏得失，而形成得失的内部根源来自企业的商业模式。近年来随着企业战略的发展，人们逐渐认识到了商业模型的重要性。对于创业经营失败案例的分析往往会将原因归结为明显的模型缺陷。管理学大师彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”创业者在根据自己预想的情况设定好模型以后，就要付诸实施，通过实践验证是否可行，是否可以盈利。



应用案例 1-6

服装医院

在重庆有一家专门给衣服看病的医院，名叫“红橙黄绿服装医院”。乍看之下，这里与普通的干洗店并无区别，不同的是，在大多干洗店都惨淡经营的夏天，这家店里到处是挂得满满当当的衣架，还有一排放满药水的货架。该店洗染一件衣服最便宜都是50元，但是重庆有一半左右的干洗店都是它的消费者。很少有人知道，店主正是在开干洗店亏损后才发现这一商机。

干洗店是很常见的社区配套商业形态，其现金流动快和没有存货的特点吸引了准备创业的王宁。2005年10月，王宁用5万元在重庆的一个社区旁盘下了一个干洗店。这个小区里住户大约2 000户，干洗店一开业，生意迅速红火起来，最多的时候，一个月有一万多元的营业额，王宁还请了两个帮手。

但是烦恼很快来了。洗衣工把一件价值两千多元的羊毛大衣洗缩了水，气急败坏的消费者上门来闹，洗衣工是肯定赔不起的，王宁赶紧赔了钱以求息事宁人。然而，乌云越积越多，王宁越来越坐不住了。他发现，虽然营业额不错，但半年下来，洗衣店倒亏了5万多元。每天洗涤的衣服很多，但一个月总有几件衣服洗花、掉色、串色，一旦出现这些问题，只有赔钱给消费者。曾经有一个月，他一下赔了5件衣服，赔偿了6 000多元，一个月基本白干。一次，工人将一位女士的大衣洗串了色，他还差点被告上了法庭。

做下去，还是不做？这是一个问题。矛盾的王宁从资料上看到原来洗衣行业因设备、技术不专业、不规范，即使是素质高的从业人员，也难以避免衣服的搭色、串色问题。那段时间，在资料介绍服装救治技术时，他眼前一亮，心想如果自己也会这个技术，那重庆上万家的干洗店不都要来找自己当医生，这个市场不得了！王宁注意到，因为重庆缺乏专业的服装救治店，别的同行也有同样的困惑。这就是商机！

王宁关了干洗店，向一个加拿大师父拜师学艺，转行学习解决服装救治技术。王宁学回技术后，在郊区租了一间厂房，购买了需要的设备后，开始在厂房练习基本功。那段时间，王宁经常顶着凌晨两三点的星光走在回家的路上。在厂房里蹲了3个月后，他对服装修复的成功率终于达到了90%。

2007年1月，王宁又从亲戚朋友处借了4万元，在沙坪坝开了重庆市第一家“红橙黄绿服装救治医院”，专门针对干洗店开展服装救治业务。开业之初，王宁专门请了一名业务员，每天的任务就是把广告传单直接发到沙坪坝区的各个洗衣店里。这个最简单原始的营销方式由于直击洗衣店的需求而收到了良好的效果，将信将疑的洗衣店老板们抱着洗坏的衣服来到“医院”，服装医院门庭若市。

一天，一件价值 120 万元的貂毛大衣被送到王宁面前，它被一家全国连锁的高档干洗店不慎洗缩水并烫伤。经过王宁的处理，貂毛大衣恢复了原样。这是一次绝好的免费广告，在洗衣店的口口宣传中，服装医院迅速声名鹊起。

衣物救治目前还是个新兴朝阳产业。据《中国洗衣》统计，我国每年洗衣店因设备、技术不专业、不规范而造成的直接经济损失竟达数千万元。全国有 13 亿多的老百姓和 4～6 万家洗衣店，按每年每人救治一套和 4～6 万家洗衣店每月救治 1 套服装来计算，每套按 60 元计算将近 800 亿元。

王宁说，开家“服装救治医院”前期需要设备和技术投资大约 3 万元，每件衣服收费 50～300 元不等，如果成本控制适当，3 个月就能收回成本。

资料来源：根据“商界致富项目网”的信息整理而成。

1.4　创业计划书与实施方案

1.4.1　创业计划书

1．创业计划书的定义

创业计划书是创业者叩响投资者大门的“敲门砖”，是创业者计划创立的业务的书面摘要，一份优秀的创业计划书往往会使创业者达到事半功倍的效果。

通常创业计划是市场营销、财务、生产、人力资源等职能计划的综合。

好的创业计划书要思考的问题通常包括以下几个方面：

（1）关注产品；

（2）敢于竞争；

（3）了解市场；

（4）表明行动的方针；

（5）展示创业者的管理团队；

（6）出色的计划摘要。

2．创业计划书的作用

在某些时候，创业计划书除了能让创业者清楚明白自己的创业内容，坚定创业的目标外，还可以兼具说服他人的功用。例如，创业者可以依据创业计划书去说服他人合资、入股，甚至可以募得一笔创业基金。事实证明，一个有分量、设计严密的项目计划书是迈向成功的第一步，而这就要求能够准确把握市场。

3. 创业计划书的特点

（1）切合实际。一份不符合企业实际的创业计划书如同被锁在抽屉里的一份咨询文案，是没有任何实际意义的。

（2）便于操作。创业计划书不是做出来让人看的，而是自己在创业实践中一一执行的，因此，创业计划的可操作性、可执行性就显得非常重要。

主要考虑以下几个方面：

创业的种类、资金规划、阶段目标、财务预估、营销策略、可能风险评估等。

（3）突出重点。创业计划不求全面。一个健全的组织体系、管理机制不是一两天造就的，市场不会等你把这些准备做好才开战。因此对于一个初创企业来说，有两点很重要：一是快速形成企业利润，使初创的企业尽快得到血液，为生存发展奠定基础；二是快速建立企业的“消费者反应”机制。

4. 创业计划书的主要内容

创业计划书的一般内容，如表 1-3 所示。

表 1-3　创业计划书的内容

部　　分	内　　容	长度（页数）
1. 理念	1.1 提出理念，在这基础上进行项目概述	1 ~ 2
2. 公司描述	2.1 背景 2.2 资本结构 / 股东名单	1 ~ 2
3. 产品 / 服务	3.1 描述具体业务：包括具体服务的特点 3.2 技术：相应服务的技术来源和支持 3.3 消费者可得到的好处 3.4 消费者获得服务渠道	1 ~ 3
4. 市场分析	4.1 市场环境分析（宏观环境 PEST 分析：分析当前的形势政策、经济状况及社会形态和相关的技术状况） 4.2 行业环境分析（波特分析：潜在的进入者、替代品、供应商、竞争者、消费者） 4.3 消费者分析（注意现有和潜在的消费者分析） 4.4 产品竞争分析（优势和不足，机会与威胁） 4.5 根据市场分析进行市场定位，并制定相关的对策	1 ~ 2
5. 竞争分析	5.1 现有竞争 5.2 替换产品 / 服务	1 ~ 2

续表

部　　分	内　　容	长度（页数）
	5.3 SWOT（强势 / 弱势 / 机会 / 威胁分析） 5.4 竞争优势 5.5 阻止对方进入的壁垒和方法 5.6 根据对手情况的产品定位	
6．风险分析	6.1 现有风险、潜在风险的分析 6.2 对付相应风险的对策	1 ~ 2
7. 业务计划的实施	7.1 针对上面的分析制定出发展战略及做好相应的战略定位 7.2 联盟（与相同目标市场的对手结成联盟的可能性及具体操作） 7.3 实施时间表（实施的条件，相应不同阶段的发展方略）	1 ~ 3
8．管理团队	8.1 创始人和主要成员的简要介绍（公司运营所需的管理人员） 8.2 管理各个环节的方法（技术来源、销售渠道、人员培训）	1 ~ 2
9．资金需求	9.1 需求量 9.2 估值和理由 9.3 资金用途	1 ~ 2
10．财务分析	10.1 预计收益和损失 10.2 现金流动	1 ~ 3
11．附表	11.1 市场调查分析报告 11.2 相关企业产品的市场资料	1 ~ 2

创业计划书每一部分的注意事项与目的包含以下几个方面。

（1）理念。做本行业最好的企业。围绕这个理念展开项目概述：包括市场需求、目标消费者、区域、服务等。

（2）公司描述。公司的背景资料，包括资本结构、性质等。

（3）产品或服务。① 公司将向消费者提供什么？与消费者目前所使用（所拥有）的产品（服务）相比，消费者将从公司的产品（服务）中如何受益？② 技术支持性。③ 注意服务传递环节及不可重来性。

（4）市场分析。① 注意市场机会和切入点分析。② 公司有多少潜在消费者？其增长率是多少？公司计划占有该市场的多大份额？公司如何发现潜在市场，如何打进潜在市场？③ 对策可操作性。

（5）竞争分析。公司的竞争对手是谁？公司比竞争对手强或弱的地方是什么？是否具有能阻止其他人进入的壁垒（如技术、法规）？注意对策的可操作性及可能的占有率，销

售量的确定等。

（6）风险分析。① 外部风险：政策、经济环境、法律、人文风俗、气候环境、知识产权保护、资源限制、市场的不确定、生产不确定性。② 内部风险：资金抽离、经营历史、管理经验、破产对关键管理者的依赖程度。在说明过程中，只正面叙述，不做评论性说明。

（7）业务计划的实施。① 战略定位：领导者还是追随者，挑战者还是补缺者。② 营销传播：方式和定位（理性诉求还是感性诉求）。③ 业务计划将如何实施？公司的实施战略是什么？④ 战略的可营利性（能否带回预期回报）战略的可持续性。

（8）管理团队。公司的主要员工是谁？他们拥有何种经验、业绩记录和技能？管理者的职业道德及公司投资人和持股的情况。

（9）资金需求。① 公司需要多少资金来实施该业务计划？公司如何向外部投资者估值自己？预计“资金消耗率”（或每月支出）是多少？② 应以公司过去财务数据为基础，预测未来经营可能的收入、成本与费用。③ 通过比率分析预测出未来经营效率的高低及经营成果的好坏。

（10）财务分析。① 公司财务规划，对公司未来 5 年的财务状况进行预测，还需对以前年度的资金流量表，以便每个潜在投资者能确切了解公司资金流动状态。② 一般来说创业投资者可提出三种投资变现方式，主要包括股票上市、出售公司和买回等。应指出自己希望采用何种方式。

应用案例 1-7

乐粥快餐店详细计划书

一、快餐店概况

1．本店属于餐饮服务行业，名称为乐粥快餐店，是个人独资企业，主要提供各种特色粥类，另外还有中式早餐，如油条、小笼包等各式中式点心和小菜。

2．乐粥快餐店位于商业步行街附近，开创期是一家中档快餐店，未来将逐步发展成为像肯德基、麦当劳那样的中式快餐连锁店。

3．乐粥快餐店的所有者是×××，餐厅经理×××，厨师×××，三人均有 6 年以上的餐饮工作经验，以我们的智慧、才能和对事业的一颗执著的心，一定会在本行业内独领风骚。

4．本店需创业资金 10 万元，其中 5 万元已筹集到位，剩下 5 万元向银行贷款。

二、经营目标

1．由于地理位置处于商业街，客源相对丰富，但竞争对手也不少，特别是本店刚开业，想要打开市场，必须要在服务质量和产品质量上下工夫，并且要进一步扩大经营范围以满

足消费者的不同需求。短期目标是在商业步行街站稳脚跟，1 年收回成本。

2．本店将在 3 年内增设 3 家分店，分别设在城阳、黄岛、开发区，逐步发展成为一家经济实力雄厚并有一定市场占有率的快餐连锁集团，在岛城众多快餐品牌中闯出一片天地，并成为餐饮市场的知名品牌。

三、市场分析

1．客源：

乐粥快餐店的目标消费者有：到附近商业步行街购物娱乐的一般消费者，约占 50%；附近学校的学生、商店工作人员、小区居民，约占 50%。客源数量充足，消费水平中低档。

2．竞争对手：

乐粥快餐店附近共有 4 家主要竞争对手，其中一家规模较大，经营状况不错，而另外 3 家小型快餐店卫生情况较差、服务质量较差、就餐环境拥挤脏乱。本店抓住了这 4 家快餐店现有的弊端，推出“物美价廉”等营销策略，力争在激烈的市场竞争中占有一席之地。

四、经营计划

1．快餐店主要是面向大众，因此价格不太高，属中低价位。

2．大力开展便民小吃，粥类为主。早餐品种繁多、价格便宜、因地制宜地推出中式早餐套餐。

3．午晚餐提供经济型、营养丰富的菜肴，并提供一个优雅的就餐环境。

4．随时准备开发新产品，以适应变化的市场需求，如本年度设立目标是“送餐到家”服务。

5．经营时间：早 6:00～晚 10:00

6．对于以上计划，我们将分工协作，各尽其职。我们将会在卫生、服务、价格、营养等方面下工夫，争取获得更多的客源。

五、人事计划

1．本店开业前期，初步计划招收 10 名全日制雇员（包括 3 名厨师），6 名临时雇员（含厨师），具体内容如下：

1）通过劳务市场招聘本市户口的，有一定工作经验，有良好的职业道德，年龄在 20～30 岁之间，有意加入餐饮行业者。应聘者持《招用职工登记表》并附个人资料来本店面试。

2）经面试、笔试、体检合格者，与其签订劳动合同（含试用期）。

2．为了提高服务人员整体素质，被招聘上岗的人员都需要接受 2 个月的培训，具体内容如下：

1）制定培训计划，确定培训目的，制定评估方法。

2）实施培训计划，贯彻学习《劳动纪律》和各种规章制度。

3）考核上岗，对于不合格者给予停职学习，扣除20%工资，直至合格为止。若3次考核及不合格者，扣除当月全部工资和福利。

六、销售计划

1．开业前进行一系列宣传的工作，向消费者介绍本店“物美价廉”的销售策略，还会发放问卷调查表，根据消费者的需求，完善本店的产品和服务内容。

2．推出会员制、季卡、月卡，从而吸引更多的消费者。

3．每月累计消费200元者可参加每月末大抽奖，中奖者可获得价值100元的礼券。

4．每月累计消费100元者，赠送价值10元的礼券，200元赠送20元礼券，以此类推。

七、财务计划

本店内所有账目情况必须及时入账，支出与收入的钱款必须经由会计入账或记录后方能使用。记账使用复式记账法，以科学的方法进行管理，以免账务混乱。每日的收入应进行及时清点，所有点菜的菜单及收款的凭据必须保存，并一式两份，以便核对及入账。店内所有的物品属固定资产，不得随意破坏或带走。每月的总收益，除去一切费用，剩下的存入银行；如果经过每月的结算后，收入比计划高，将适度调整工资，以调动员工的工作热情。如在工作中无故破坏饭店的财产，造成的财物损失将从责任人的工资或奖金中扣除。

1．本店固定资产10万元：营业面积50平方米；桌椅20套；冷冻柜4台；灶件8件。

2．每日流动资金为5 000元（主要用于突发事件及临时进货）。

3．对于账目，要做到日有日账、月有月账、季有季账、年有年终总账，这样企业的盈亏在账面上一目了然，就避免了经营管理工作的盲目性。

注：因刚开业，所以在各种开销上要精打细算，但要保证饭菜的质量，尽量把价格放低。

八、附录　快餐店卫生安全要求

为保证食品卫生，防止商品污染和有害因素对人体的危害，保障人民身体健康，增强人民体质，严格遵守国家及地方有关法规要求具体如下：

一、食品生产经营企业和食品摊贩必须先取得卫生行政部门发放的卫生许可证，方可向工商行政管理部门申请登记，未取得卫生许可证的，不得从事食品生产经营活动。食品生产经营者不得伪造、涂改、出借卫生许可证。

二、食品生产经营过程必须符合下列卫生要求：

（一）保持内外环境整洁，采取清除苍蝇、老鼠、蟑螂和其他有害昆虫及其滋生条件的措施。

（二）食品生产经营企业应当有与产品品种，数量相适应的食品原料处理，加工，包装，储存等厂房式场所。

（三）应当有相应的消毒、更衣、盥洗、采光、照明、通风、防腐、防尘、防蝇、防鼠、洗涤、污水排放、存放垃圾和废弃物的设施。

（四）设备介绍和工艺流程应当合理，防止待加工食品与直接入口食品、原料与成品之间的交叉污染，食品不得接触有毒物、不洁物。

（五）餐具、饮具和盛放直接入口食品的容器，使用前必须洗涤、消毒；炊具、用具用后必须洗净保持清洁。

（六）储存，运输和装卸食品的容器包装、工具、设备必须安全、无害、保持清洁，防止食品污染。

（七）直接入口的食品应当有小包装或者使用无毒、清洁的包装材料。

（八）食品生产经营人员应当经常保持个人卫生，生产、销售食品时必须将手洗干净，穿戴洁净的工作服；销售直接入口食品时，必须使用售货工具。

（九）用水必须符合国家规定的城乡生活饮用水卫生标准。

1.4.2　实施方案——把计划变成行动

创业的实施是一个动态发展的过程，其最终结果是把创业者的理想变成现实的事业。因此，创业的实施就是将创业的宏伟蓝图转化为健康企业实体的过程。

创业的实施是整个创业活动的主导因素和中心环节，其他创业活动都是围绕着创业的实施而开展的，它的得失决定着创业的失败与发展。



应用案例 1-8

乐粥快餐店创业计划的实施

一、前言

民以食为天，足见食之重要。人们的饮食地点不外乎家庭和餐馆。餐馆类的细分如下：

西餐：（1）高档餐厅：讲究品位和档次、价格高，适合高收入人士。

（2）快餐店，如麦当劳、肯德基等，适合青少年消费。

中餐：（1）酒店：以规模经营取胜。

（2）小酒店：以特色招牌菜取胜。

（3）连锁快餐店：以连锁规模经营取胜。

（4）大排档：以价廉物美、随意取胜。

如何在激烈竞争的市场中寻得立足之地？“卖”点很重要。中国传统食品“粥”为主要产品的系列虽然知道的人多，但经营好的不多，既是盲点，也是卖点。只要有好的产品和好的经营方式，就能在市场上大行其道，取得很好的效益。

“粥”字典解释：稀饭。一种用粮食或粮食加其他东西煮成的半流质食物。粥是中国人一种传统的饮食习惯，已有数千年历史。是人们的主要饮食之一，特别是佛门弟子的主要食物。灾荒之年朝廷和官宦之家搭粥棚赈灾说明了粥对于生存的重要。随着时代变迁，人们不仅要吃好，还要吃巧。现代研究表明：食粥更有保健、美容食疗等功效。应用药粥是摄生自养、简单易行的最好方法。至今，粥仍是全国甚为流传的食物之一，如北方的小米粥、玉米粥；广东的艇仔粥、及弟粥更是流传海外，风行东南亚。其效用除一般饮食外，还可以预防疾病、治疗疾病、养生美容。由于种种原因，如方式分散、品种单一、营销方式不对，形成不了产业经营。我们正是看准机会，挖掘整理，收集选择了几百种实用粥谱，推出《禾口一粥》系列产品满足市场需求。经调查研究表明，这是一个投资风险小、用途广泛、本小利大、市场前景可观、回报率高的产业之一。

二、市场研究及竞争状况

目前人们对粥的认识还局限于一般的状态，品种单一，常见的有白粥配咸菜、八宝粥、（红）豆粥、小米粥、皮蛋瘦肉粥等少量品种，且对效用宣传极少，销售方式也陈旧，尚无专门粥店和相应的营销网络，市场缺口很大，无明显的竞争。

普通粥仅能充饥填肚价低利少，人们选择性强。而我们推出的是具有食疗保健、美容益寿为一体的几百种绿色环保产品。

卖点：不是稀饭，是健康！仅把粥作为一般食品的观念早已过时，它的积极意义在于帮助人们提高生活质量，恢复自尊和自信，满足人们心理上的需求，使消费者从中获得价值和满足。同时在别人还未醒悟之前抢先一步找出消费者潜在的需求替他们制造出来，抢占商机。

三、消费者研究

（1）对象：一般消费者，重点：婴幼儿、学生、老人、孕产妇、病人。

（2）主要益处：营养、卫生、口感好、保健、食疗。

（3）主要场合：早餐：经济实惠、营养的早点，配合干点销售。

正餐：除以上作用外，重点是医院、学校。

夜宵：给吃夜宵的消费者提供休闲场地及营养有味的食品。（给夜间的的士司机提供优质服务也是不可小看的机会）

（4）重要性：病人、学生、老人需要营养；免除自己熬粥的烦恼及购买原、配料不便；更有安全感、卫生营养、功效多等功效；高档粥的补品功效使有身份的人有高人一等的感觉；维护健康，省时省力，使消费者有占便宜的感觉。

四、主要产品

1．300 余种粥及干点 62 款轮流供应（配方及制作方法另告）

a．谷类粥 14 款　　b．豆类粥 16 款　　c．蔬菜粥 36 款　　d．肉类粥 40 款

e．花类粥 12 款　　f．果品类粥 32 款　　g．中药类粥 80 款　　h．鱼类粥 20 款

i．其他类粥 12 款

配套产品 62 款

a．糕类 36 款　　b．饼类 16 款　　c．其他类 10 款

优点：品种众多、适应面广、可选度高、原料便宜、易于采购、工艺流程短、无须特别技术、易生产、好销售、无淡旺季。

缺点：因配料众多，初期采购稍麻烦，推广需要过程。

2．卤菜

各地特色卤菜（如四川卤菜、武汉的鸭脖、南京盐水鸭、开封桶子鸡、江浙糟菜、广东及湖南的烧腊、熏菜）及朝鲜族泡菜等。

3．各地特色小吃

（1）北方风味：东北李连贵熏肉大饼、海城馅饼、大连枣泥蒸饼、天津母子丁香饼、什锦烧饼、煎饼果子、承德的混糖锅饼、鲜花玫瑰饼、北京的一窝丝清油饼、内蒙古的哈达饼、西安的肉夹馍、萝卜饼、秦镇凉皮、黄桂柿子饼、山东滨州的锅子饼、济南的千层饼、周村酥烧饼、孔府桂花饼等。

（2）南方风味：台湾花生石头饼、咸菜饼、豆沙锅饼、南瓜饼、三鲜锅饼、上海酒酿饼、散丝锅饼、四川椒盐锅魁、玫瑰花饼、江苏黄桥烧饼、苏州麻饼、扬州枣泥饼、太仓糟油春饼、贵阳鸡肉饼、杭州蓑衣饼、湖州姑嫂饼、金华雪菜油酥饼、湖北东坡饼、广水橘子饼、虾丝饼、湖北江陵九黄饼、湘鄂茶油饼、武汉老通城豆皮、小桃园油酥饼、面窝、豆沙藕饼、广西莲蓉夹心饼、安庆油酥饼、湖南浏阳茴饼、江西九江桂花茶饼、广东潮州猪油芝葱饼、广州小风饼、月牙馅饼、云南鸡蛋麦饼、福建泉州水晶菜头饼、泉州芋头饼、厦门海蚝煎等。

各地风味小吃众多，可以根据当地具体情况做，建议南北小吃大互串，更有吸引力。

五、市场建议

（1）近期

① 开一家样板店。以此宣传品牌，扩大影响力。地点以市中心为宜，面积 40～50 平方米，装饰风格以回归自然为主题，全用木板、木桌、木椅，简单朴素。

② 外送服务：粥用大锅熬制，配料专人分装，小锅配制。专业送货队伍。重点对象：医院住院部、学校、家庭。统一着装的人员上门赠送菜单（上面有食疗粥谱及对症效果），接受电话订货。

（2）中期

① 逐步开设连锁店。可以用特许方式加盟，不收加盟费，只受少量商标使用费和管理费。总店统一配送配料。店铺只管订货和销售。

② 专柜和店中店：利用别人的场地经营。可以自营，也可以送货由别人经营（如大饭店、商场、影院、迪巴等场所，公园、旅游区等）。

③ 与再就业工程结合起来（与政府有关部门联系，争取支持）大量吸收下岗人员，设立流动售货车定点定时供应（车站、要道、社区均可）急扩大就业人数又免除场地租金，还扩大了销售，增加了利润，名利双收。

④ 建立自己的网站。开展网上宣传、订货、加盟等扩大销售渠道。

（3）远期

工业化生产：通过兼并、托管、委托加工等方式，利用原来生产罐头食品的工厂生产成品粥（罐装）半成品（袋装）进入超市销售。

以上过程逐步推广需 1～3 年时间。

六、商品定位

（1）大众化系列食品。

（2）价格：素食类 2.00～2.50 元 / 碗、肉禽类 3.00～5.00 元 / 碗、高档类 10～15 元 / 碗、极品类 50～100 元 / 碗。

（3）餐具：一次性。

（4）品种：店堂每天保持 50 个品种以上，订货按菜单预约。

七、人员配备

店长（单店）一人，制作 4 人，收银 2 人，服务员 8 人（均为二班配备）采购员 1 人（可兼）共 16 人。各店可以根据具体情况定人员。

八、投资预算

1．30～50 平方米店预算

租金 1 500～2 500 元，如租二楼还要低（各地区情况不一）。

预付三个月的店租：9 000～15 000 元。

店面装修 5 000～10 000 元（视条件而定，可以简单装修，价格更低）。

桌子：一张 100 元，8 张共 800 元。

凳子：一把 30 元，32 把共 960 元。

碗（一次性纸碗）：一个 0.30 元，500 个共 150 元。

电器：一个雪柜、一个消毒柜二手的合计 1 000 元。电饼铛一个 1 500 元。空调一台 2 450 元。

六孔煤气炉：一个 650 元，其余：零散物件 600 元（炉子和不锈钢桶大、中、小号各一个；蒸笼一套等）。

资料费：2 800 元。运作资金：2 000～5 000 元。

证、照、费、税等：营业执照、税务登记及一些其他的管理费 2 000 元。

合计：26 410～37 410 元。

2．100 平方米店预算

租金 5 000 元，如租二楼还要低（各地区情况不一）。

预付三个月的店租：15 000 元。

店面装修 20 000～50 000 元（视条件而定，可以简单装修，价格更低）。

桌子：一张 100 元，16 张共 1 600 元。

凳子：一把 30 元，72 把共 2 160 元。

碗（一次性纸碗）：一个 0.30 元，1 500 个共 450 元。

电器：二手的雪柜、消毒柜各一个，合计 1 000 元。电饼铛一个 1 500 元。空调一台 2 450 元。

六孔煤气炉：二个 1 350 元，粉碎机一台：400 元。其余：零散物件 2 500 元（炉子和不锈钢桶大、中、小号各一个；蒸笼一套等）。

资料费：2 800 元。运作资金：2 000～5 000 元。

证、照、费、税等；营业执照、税务登记及一些其他的管理费 2 000 元。

合计：55 210～88 210 元。

九、效益预算

1．30～50 平方米店

以每天流水（营业额）2 000 元，毛利率 50%，每月就有 3 万元毛利。年毛利 36 万元。三个月就可以收回投资。第二年随着影响力扩大，订单及营业额以 15%递增利润应能达到

4万/年，做得好的话可以翻番。

2．100平方米店

以每天流水（营业额）4 000元，毛利率50%，每月就有6万元。年毛利72万元。二个月就可以收回投资。第二年随着影响力扩大，订单及营业额以15%递增利润应能达到22.8万/年，做得好的话可以翻番。

十、创意方向

本产品看似简单平常，但作用巨大。一般人只知其一，不只其二。家庭不易做，大餐馆不愿意做，更多人不会做。医生会开方不会熬粥，餐馆不懂药理无法做，或者不愿意做。这是一个不被常人注意但发展空间大，商机无限的行业。既古老，又新鲜。有道是“一招鲜，吃遍天”！何乐而不为。

本店所列的《粥谱》并非本店创造，乃是千百年来无数人探索试用总结出来的成功疗方。本店只是将其收集、汇总、选择、整理而成，并将其工业化、商业化，造福于大家，并从中获得效益。

近年来，食粥已成为时尚，很多大城市都有大的粥店，生意火暴。报端常见报道：开粥店可大可小，已成为创业者首选。

下面是和家庭式粥店的比较：

（1）家庭式：品种单调；费事、费时；用来单纯充饥、调味；因购量少，不易采购，易浪费，不专业。

（2）粥店：几百个品种同时搭配供应，适用面广；省时、成本低、效果好；品尝、食疗美容、延年益寿；原料购买专业、采购易、配料全、价格低、不浪费。

原料及配料采购的有利条件：

（1）原料易购。各地都有粮食批发市场，就地采购。自然有人送上门。

（2）配料：蔬菜、肉禽、花类、水果、中药、海鲜都可以在当地购到。各地还可以将本地有特色的产品加近来，丰富品种，做出特色。

（3）配粥的小菜除自制外还有许多是其他厂家送上门的，如泡菜、卤菜等。



创业故事

卖火柴的大男孩

火柴的历史已经有180多年，从1887年英国人发明安全火柴，直到20世纪90年代初，火柴都是人们日常生活的必需品。但廉价打火机的普及，让火柴慢慢退出了人们的视线。

如今无论是在城市还是乡村，曾经红火的火柴都几乎销声匿迹。

伴随传统火柴角色隐退的，各地大大小小的火柴厂或转产，或关闭，存活下来的也是苟延残喘。目前，全国上规模的传统火柴企业已不足 50 家，全年销售额约为 5 000 万元，一件（1 000 盒）的利润平均 0.7 元，每小盒仅仅几厘钱，平均只有 2.6%的利润。相较现代企业的高盈利能力，传统火柴业基本是微利或无利状态。

但是，传统火柴消亡的同时也为艺术火柴的出现创造了可能。就像沈子凯所说：当打火机满天飞，人人都在用 ZIPPO 的时候，原来的个性和时尚就变成了平庸和无趣。当大家都在玩时，这个东西往往就不再好玩了。

杭州人沈子凯是个 80 后大男孩，最近正忙着卖火柴，他的头衔是杭州吉卜力艺术创造社的市场总监。在卖火柴之前，沈子凯拥有一家自己的广告公司。再往前，他是一个艺术设计专业的学生，梦想着像无印良品、暴力熊、宜家那样，用创意和设计的手段，将生活中很普通的东西变成有趣好玩的产品。

广告公司的生意不错，沈子凯安生了两年。2007 年，一个做创意的朋友送给沈子凯一盒酒店用火柴让他选择了改行。黑色的外盒上用 UV 工艺压着细碎的花纹，火柴又长又粗，与平时看到的火柴完全两样。朋友说这叫送财，既漂亮又讨口彩的礼物让沈子凯很高兴，无聊时常常反复把玩这盒火柴，他想起了曾经的创意产品计划。经过一番思考和市场调查，他离开一手创办的广告公司，注册了这家名叫杭州吉卜力艺术创造社的公司，专心开发起艺术火柴。

2007 年 7 月，沈子凯正式注册了纯真年代艺术火柴商标，三个月后开始销售，并在 2009 年 4 月正式开始加盟连锁。随着第一家店的开张，在西塘、黄山、上海、苏州、阳朔、北京等地的 10 多家加盟店陆续开张营业，自己的直营店也于 7 月在鲁迅故里绍兴开张。目前，纯真年代的近百个经销商遍布除西藏、新疆外的中国大半地区。

加盟店和经销商网络的铺开，为沈子凯带来了更多的生意。许多无意中走进艺术火柴专卖店或在精品店购买了产品的消费者，转头变成了新的加盟者。最近沈子凯正在讨论合作的一位台湾商人便是在纯真年代西塘专卖店看到其产品而找上门来，希望能把这种有趣的小产品卖到台湾去。

事实上，沈子凯并不是转型卖火柴的孤独个案。在重庆的 70 后杨华成，和 80 后的沈子凯互不认识，不过他们的境遇却十分雷同：杨原本也经营着自己的广告公司，现在他也卖起了火柴，只不过杨华成卖火柴要比沈子凯稍早，2006 年做了十多年包装印刷行业的杨华成卖掉了自己的广告印刷公司，边休息边寻找新的项目。

2007 年春节，杨华成在朋友的家里看到一盒艺术火柴，立马爱不释手，靠着自己对印刷包装领域的熟悉，他敏锐地感到了这个项目的市场前景。凭借多年积累的资源，杨华成和朋友迅速成立重庆奇品堂文化传播公司，注册火焰神话品牌开始卖火柴。沈子凯和杨华

成卖的都是包装鲜艳的艺术火柴。

这种时尚精美的火柴近几年广受欢迎，在国内许多旅游景区和大城市的商场里如雨后春笋般冒出无数的专卖店，而沈子凯的纯真年代和杨华成的火焰神话正是其中最活跃的品牌之一。

如今，穿了新衣服摇身一变的艺术火柴早已远离火柴最初的功用，已不再是一种廉价的点火工具。现在艺术火柴的材料和工艺也与传统产品有不小的差别。例如，传统火柴使用便宜低档的油面纸，而艺术火柴用的是白卡等高档纸张，还使用了外盒腹膜等包装技术。火柴本身的材料方面，艺术火柴用的是 2mm×2mm 的东北精选小白洋，火柴头也比传统的要大，而且长短规格不一，极富个性。

而且作为世界上数量仅次于邮票的收藏品，传统火柴的火花（火柴盒上的贴画）这一小众市场给艺术火柴以很大的启发。而对于 20 世纪 70～80 年代生的年轻群体而言，包含童年回忆的火柴经过重新包装，甚至可以与实用功能完全剥离，而仅仅成为一种收藏品。送财的概念也让这种价格适中的产品适合定位于小礼品，在旅游景点、综合商业区等地点具有广阔的销售市场。

资料来源：根据《财富故事会：卖火柴的大男孩》的内容整理，南都周刊，2009 年 08 月 12 日。本文内容于 2009 年 8 月 10 日在 CCTV-2 财富故事会节目播出过。

复习思考题

1．创业的环境包括哪些？
2．什么是商机？表现为何？寻找商机需要满足哪几个方面？
3．寻找和抓住商机的方式有哪些？
4．创意的来源有哪些？激发创意的方法有哪些？
5．什么是商业模式？有哪些要素？

第2章

如何选择创业融资方式

引导案例

戴志康的第一桶金

戴志康出生在大庆一个知识分子家庭，从小喜欢电脑，还在上小学时没事就去鼓捣家里的电脑。从 286 到 586，他把家里的电脑一次次地升级，编程的本领也越来越高。2000 年，戴志康考上了大学，可进了大学后，他又十分失望。“我喜欢自学，对考试的东西不感兴趣，而大学里陈旧的教材让我一点也提不起兴趣来。”

那时候互联网火起来了，戴志康通过互联网认识外面的世界，他对把陌生人联系在一起的网络社区有了兴趣。他想开发一套能自动生成社区的软件，让即使不懂技术的人也能管理，如果有人在自己设计的社区里聊天和认识朋友，应该是一件特有成就感的事情。“我觉得这种东西做起来很有意思，而且将来也好找工作呀。”

为了做软件，大二那年，戴志康搬出了学校，在外面找到一间月租 300 元的房子，一天差不多 15 个小时都泡在电脑前面。软件设计好了，他给软件取名字叫“Discuz!”，就挂在网上，免费给人用。起初，这个软件是免费的，在积累了相当数量的用户，又跟其他的同类软件产品进行对比之后，戴志康决定要对这个软件进行收费。

“我觉得我的产品在一些关键性的指标，如速度、安全、负载能力和人性化方面都远远超过了同类产品，而他们的产品都是收费的，为什么我的不能收费？”收费给戴志康带来了意想不到的烦恼，网上对他一片谩骂声讨，有一阵，戴志康连网都不敢上。当时，一个软件卖 500 元，卖了将近半年，一个也没卖出去。戴志康想，横竖都是卖不出去，干脆就

涨到 2 000 元吧。

提价之后，戴志康碰到一个香港人，他想做 BBS 社区的一个东西，在网上找到戴志康，问需要多长时间。戴志康告诉他一个星期就行，香港人不相信，就对戴志康说："你这个软件卖 2 000 元，如果你能在一个星期之内做完，我就多给你 1 000 元。"就这样，戴志康挣到了 3 000 元。

经历这次磨难后，戴志康的收费计划开始奏效了。"我们当时考虑，那种比较大的论坛，用了其他软件之后负载上不去，不稳定也不安全，这就是我们的机会。" 10 月，戴志康推出新版本，加入新的功能和技术，容纳能力是同类产品的好几倍。打这以后，Discuz!就进入高速轨道，销售平均每个月增加 30%。戴志康淘到了自己的第一桶金——到毕业时，他有了 50 万元。

揣着自己赚来的第一桶金，戴志康来到北京，创办了康盛创想科技有限公司。

创业导航

"第一桶金"造就了许许多多的创业者，但创业企业要取得长久的发展，离不开资金持续不断的支持。现代金融体制为企业融资提供了多种可供选择的渠道，如何识别这些渠道的利弊，并为己所用，促进企业健康成长，是每一个志在长远发展的创业者需要认真思考的问题。

2.1 创业资金的选择

2.1.1 融资的定义

融资分为内源融资和外源融资两种。内源融资是企业的首选，可以通过企业留存收益和折旧来获得。外源融资可通过债务融资或某种形式的股权融资来获得。一般来说，不管是新建公司还是已建公司，如果创业者不想过分分散自己的股权但又想获得充足的成长资金，这时公司就不能只采用股权融资这一种方式了，还要采取债务融资的方式。

融资的定义有狭义与广义之分。从狭义上讲，融资就是一个企业根据自身的生产经营状况、资金拥有状况及未来经营发展的需要，通过预测和决策，采用一定的方式，从企业外部或企业内部筹集资金，以保证企业正常生产与经营管理活动所需资金的理财行为。

从广义上说，融资被称为金融，就是货币资金的融通，是指当事人从金融市场上筹措或者贷放资金的行为，凡是与资金融通有关的行为都属于融资。

企业融资的分类常见的有以下三种：

（1）按资金的使用期限，分为长期融资和短期融资。

（2）按融资形成的产权关系，分为股权融资和债权融资。

（3）按资金的来源，分为内源融资和外源融资。

2.1.2　创业资金的类型

创业者有可能从以下渠道获得创业资金来源，如图 2-1 所示。下面我们就各个创业资金及所包括的内容做一个简单的介绍。

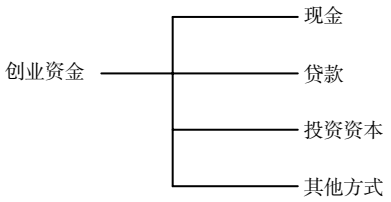


图 2-1　创业资金的类型

1．现金

（1）自筹资金。这是自主创业筹资的主渠道，即由个人、家庭、亲朋好友或合作人共同出资。

一个人的力量再大也是有限的，几个人在一起有利于获得相对一个人来说较多的创业启动资金。创业初期最需要的是低成本资金支持，亲情借款是成本最低的创业“贷款”。当然，这需要借款人有良好的信誉，必要时可以找担保人或用房产证、股票、金银饰品等做抵押，以解除亲朋好友的后顾之忧。

亲朋好友的借款本来可以放到贷款这种资金来源里，但是由于这种借款一般是不需要利息的，所以本书把亲朋好友的借款放在现金这种资金来源里予以介绍。而如果是亲朋好友以入股的方式进入企业，这时就可以理解为亲朋好友提供的是不用退还的现金。

自筹资金不但可以有效地筹集到资金，而且有利于创业者周边资源的利用和结合。但同时一定要注意以下几个问题：① 明确投资者彼此间的权利和义务，明确合作者的出资额、出资方式及各自承担的责任。在确定投资合伙经营时，不一定平分股权。因为均衡的股份，将导致权利和义务的均等，结果会在出现不同意见时难以决策定位。② 加强信息沟通。创业初期时，合作一般是很愉快的，因为感情好，创业者办事我放心，所以相互信任。但长期时，易发生误解和分歧，不利于合伙基础的稳定。③ 事先确定章程。合伙投资创办企业不能因为大家感情好，或者有血缘关系，就没有企业的章程。注意要共同经营，共担风险、

共享盈利，合伙协议是合作的重要基础。

（2）政府或其他机构的无偿资助。这种资助是无偿的，但要想申请到这种资助，企业需要达到一定的条件。这种资助的数量是比较有限的，所以申请条件也比较严格。但国家为了促进中小企业的发展，政府对中小企业的扶持力度正在逐渐加强，现在已经为创业者制定了很好的创业优惠政策。

2．贷款

（1）私人借贷。私人借贷是指从家人、亲戚或朋友等熟人那里借来的资金，需要支付一定数量的利息。家人和朋友是理想的借款人，许多成功创业人士在创业初期都借用过家人或者朋友的资金。私人借贷的优点是快速、灵活、成本低、易于获得；缺点是借款对债务人的约束性较差，一旦出现纠纷，较难处理。

（2）银行商业贷款。个人创业可充分利用自身条件，到商业银行寻求贷款。只要符合条件，商业银行也会向新成立的创业企业发放贷款，但银行贷款手续较为繁杂，并且往往要求有财产做抵押或者进行担保。为了与银行建立良好的关系，考虑今后贷款方便，最好先通过有效的质押、抵押或第三方保证担保等向银行申请流动资金贷款，积累自身信用，以建立良好的贷款通道。

（3）专项小额贷款。专项小额贷款，特别是个人创业贷款，是政府有关部门和商业银行对符合贷款条件的个人发放的满足其融资需要的特定用途的贷款。创业贷款可以享有很多的扶持优惠政策。例如，中国人民银行会同财政部、国家经贸委、劳动和社会保障部共同制定发布了《下岗失业人员小额担保贷款管理办法》，分别就下岗失业人员小额担保贷款的对象和条件、程序和用途、额度和期限、利率和贴息，以及有关贷款担保基金、担保机构等管理内容进行了详细规定，这就是专项小额贷款的一种形式。

3．投资资本

（1）天使投资者。天使投资者是那些富有的个人对企业进行投资以获得创业企业股权的投资方式。天使投资者和创业风险投资者的投资都是创业企业获得资金的来源方式之一。但是专业投资机构往往不太愿意投资早期项目，原因有两个：一是因为早期的项目风险比较大；二是由于早期项目尽管投资额度小，但是同样需要专业投资者的尽职调查和投资后参与管理，这对于管理着上亿美元的大投资机构来说，成本上不合算。因此，天使投资者在这种情况下应运而生，它的出现是对专业投资机构的一个重要补充。

（2）创业风险投资商。创业风险投资商对于具有较高成长机会的项目比较关注，创业风险投资商在这时不仅会提供创业企业所需的投资资本，还会对公司提供管理和经营服务。

4．其他方式

（1）租赁融资。
（2）典当融资。
（3）商业信用。
（4）补偿贸易融资。
（5）代理权融资。

2.1.3　签订投资协议的主要内容

筹集创业资金时，需要签订创业协议，以明确投资双方的权利与责任。创业协议的主要内容包括以下几个方面：

（1）明确投资主体的资格。
（2）明确投资的金额和时间。
（3）明确投资的形式和条件。
（4）股权的出售和购买。
（5）优先购股权和优先取舍权。
（6）规定股票数量。
（7）签订雇佣合同，主要包括雇员的劳动协议、报酬、福利和终止合同的条件等。
（8）明确有关权益，如记名权、回购权、知情权等。
（9）明确撤出的条件。
（10）明确任何一方违约和导致的损失赔偿条款。
（11）明确董事会的成员组成及其报酬。

只有签订责权明确的创业投资协议，才能在企业今后的经营与发展中应对出现的各种问题，使得企业能够获得良好的发展，这是企业取得长远发展的基础。

2.2　新创企业可供选择的融资方式

2.2.1　企业选择融资方式之前需要考虑的问题

企业融资的渠道繁多、方式多样，如银行贷款、投资者参股、上市企业发行股票这些都是融资。可是在实际的运作过程当中，企业要想很方便地筹集到经营所需要的资金却是一件十分不容易的事情。因此，在融资以前，企业必须做充分的准备，考虑多方面的问题。

（1）认真分析在所有资金来源当中，有可能获得哪一种资金及哪种融资方式可能会对

创业者起作用。谁会帮助创业者？帮助创业者的原因？

（2）企业长远的发展前景可能并不是投资者最关心的问题，而创业者的企业能不能盈利可能是他最关心的。

（3）企业会以什么方式让资金提供者获得他所需要的投资回报，也是创业者需要考虑的一个问题。

（4）企业融通资金也是非常富有艺术的一件事情。在考虑选择融资方式时，创业者可以同时考虑多个方案，不必一条道走到黑。要在了解自己的基础上，去了解有可能帮助创业者的机构或投资者。知己知彼，方能做到百战百胜，只有根据自身的经营和融资需求的特点，选择合适的融资对象和方式，这样才能顺利地取得融资。

另外，除了在融资以前考虑以上几个因素以外，创业企业融资时还需要考虑一下自己资金需求的类型及企业的实际情况等方面的问题，如：

（1）需求的资金量的大小。

（2）需求的资金期限的长短。

（3）资金的债权或股权的性质。

（4）投资对企业权力结构的影响。

（5）投资形成的融资关系的稳定性，并使融资成本最小化。

企业要根据制定的发展战略规划、投资计划、运营情况预测，制定短、中、长期的资金需求计划，以确定筹资的总体方案。

应用案例 2-1

深圳中贸网的融资方式

梁舜钧：1961 年出生于山东烟台，1981 年毕业于石油大学，1984 年赴美就读于斯坦福大学，获硕士学位；后曾工作于美国 AMOCO 公司，现任深圳中贸网信息技术有限公司（www.ChinaE.com）总经理。

1998 年 12 月 20 日，深圳国际贸易中心 38 楼，一个持续 4 分钟的电话交谈之后，焦灼等待了两个多月之久的梁舜钧终于放下了一颗悬置已久的心，因过度忧劳而略显苍白的脸上绽露出少有的开心笑容。同一时刻，大洋彼岸的美国纳斯达克小型资本市场 OTC 上，一支代码为 IMOT 的新股票开始了挂牌交易。

中贸网的上市故事正式开始于 1998 年 5 月 27 日，深圳中贸网信息技术有限公司在深圳正式创办之时。“最初，面对企业发展所需的资金问题，我实际上有两种选择，”梁舜钧说，“一种选择就是去寻找一些风险资金，然后一点一点开始做，做到一定程度再去找另外一些。这样如果做得好，最后就可以使企业上市；做得不好，企业可能就完了。另外一种

选择就是像我们现在所做的样子，即一开始就将目标锁定于资本市场以谋求上市融资，而能够这样做的前提是我们必须要了解和掌握整个相关体系！”

由于当时国内的风险投资渠道还不是特别畅通，所以对美国资本市场稍有了解的梁舜钧就开始大胆地设想，是否能通过选择直接上市这种方案来使自己的企业在创业之初就与资本市场紧密地结合在一起，从而一步到位地解决自己企业的融资问题。尽管这种想象在普通人眼里看来无异于天方夜谭，但由于美国股市上互联网企业的广泛成功，使得这一在从前几乎是不可想象的事情，在今天却成了一个并不遥远的可能。

“之所以选择这第二种途径，其优势就在于它能够使企业在发展过程中长期跟资本市场结合在一起，从而使企业不必经常性地去考虑资金的筹措问题。”梁舜钧说，“但它的劣势也很明显，最明显的表现就是它对创业者本身并不是特别有利，比如说，创业者可能要为此出让更多一些的股份；其次，因为有严格的规范来约束上市企业的缘故，它的运行效率也可能要低一些；还有就是作为一个上市公司，它的运作成本肯定也会很高。”

资料来源：根据《陈立辉：NASDAQ 上的第一支中国网络概念股——深圳中贸网的海外上市故事》（《IT 经理世界》1999 年第 13 期）改编。

针对创业企业可供选择的融资方式，可以按照债务性融资和权益性融资这种分类方式来进行说明，前者包括私人借贷、商业银行贷款、特殊银行贷款、融资租赁等，后者主要指天使投资、风险投资、内部增资扩股融资等。债务性融资构成负债，企业要按期偿还约定的本息，债权人一般不参与企业的经营决策，对资金的运用也没有决策权。权益性融资构成企业的自有资金，投资者有权参与企业的经营决策，有权获得企业的红利，但无权撤出资金。

2.2.2　债务性融资方式

债务性融资方式较为广泛，如私人贷款、一般商业银行贷款、专项小额贷款等，上节介绍的其他资金来源方式中的商业信用、补偿贸易融资方式、代理权融资方式、租赁融资方式根据其定义将它们放在债务性融资方式中予以考虑。下面对这几种融资方式进行详细介绍。

1．私人借贷

私人借贷融资是向特定的对象筹措资金，这种方式是创业企业较为直接、较为常用、较为迅速简便的一种融资方式，这种筹资方式也称为民间借贷。但这种融资方式一定要严格遵守相关规定，要与非法集资区分开来。

私人借贷多发生在一些经济较为发达的地区。一方面，创业企业处于自身生存和发展

的迫切要求需要资金支持，但正规渠道融资又不通畅；另一方面，民间又确有大量的流动资金找不到好的投资渠道。这时就会出现自由性的非正规的民间借贷。目前，很多企业对于民间借贷也产生了一种畏惧心理，害怕戴上“非法集资”的帽子。实际上对于非法集资，有特别重要的界定。如果不是向社会不特定对象即社会公众筹集资金，并且经过依法批准，就不能被称为非法集资，而应算是正常的民间借贷。

一般参与民间借贷的主体，主要是私人个体，其资金主要来源于自有资金。民间借贷风险管理具有自发性、自主性和高度的风险性。

2．一般商业银行贷款

商业银行贷款是指商业银行根据国家政策以一定的利率将资金贷放给资金需要者，并约定期限归还贷款的一种经济行为。商业银行贷款也是创业企业较为常用的一种筹资方式。其分类主要有：

（1）按期限划分，有短期贷款和中长期贷款。

（2）按用途划分，有流动资金贷款、固定资产贷款和专项贷款等。

（3）按贷款有无担保品，可将贷款划分为信用贷款、担保贷款和票据贴现等。

（4）按贷款利息性质不同，分为无息贷款、有息贷款、政策贴息贷款等。

中小企业由于规模较小、抵抗风险的能力相对较弱，获得资金的难度比较大，所以此类公司在申请银行贷款的时候就需要一定的技巧：

（1）建立良好的银企关系。

（2）要讲究信誉。

（3）要写好投资项目可行性报告，突出项目特点。

（4）选择合适的贷款时机。

（5）取得中小企业担保机构的支持。

3．具有优惠政策的特殊银行贷款

创业贷款是一种具有特殊优惠政策的贷款方式。创业贷款是指具有一定的生产经营能力或已经从事生产经营活动的个人，因为创业或再创业而提出资金需求申请，经银行认可有效担保后而发放的一种专项贷款，如专项小额贷款等。

（1）符合条件的借款人，根据个人的资源状况和偿还能力，最高可获得单笔 50 万元的贷款支持。

（2）对创业达到一定规模的，可给予更高额度的贷款。

（3）创业贷款的期限一般为 1 年，最长不超过 3 年。

（4）支持下岗职工创业，创业贷款的利率按照人民银行规定的同档利率下浮，并可享

受一定比例的政府贴息。

下岗失业人员小额贷款就是一种创业贷款方式，这种贷款是根据“凡年龄在 60 岁以内、身体健康、诚实信用、具备一定劳动技能的下岗失业人员，自谋职业、自主创业或合伙经营与组织起来就业的，可以持劳动保障部门核发的再就业优惠证向商业银行或其分支机构申请小额担保贷款”的规定，创业者可以聘用下岗失业人员，经协商后，可凭再就业优惠证，申请办理的贷款。每名下岗人员的标准最高贷款为 2 万元，且利息是当地银行贷款之间的最低利率。如果企业聘用 10 名以上下岗人员，则可享受最高为 20 万元的低利率贷款。

近年来，为支持大学生创业，国家和各级政府出台了许多优惠政策，涉及融资、开业、税收、创业培训、创业指导等诸多方面。

（1）大学毕业生在毕业后两年内自主创业，到创业实体所在地的工商部门办理营业执照，注册资金（本）在 50 万元以下的，允许分期到位，首期到位资金不低于注册资本的 10%（出资额不低于 3 万元），1 年内实缴注册资本追加到 50%以上，余款可在 3 年内分期到位。

（2）大学毕业生新办咨询业、信息业、技术服务业的企业或经营单位，经税务部门批准，免征企业所得税 2 年；新办从事交通运输、邮电通信的企业或经营单位，经税务部门批准，第一年免征企业所得税，第二年减半征收企业所得税；新办从事公用事业、商业、物资业、对外贸易业、旅游业、物流业、仓储业、居民服务业、饮食业、教育文化事业、卫生事业的企业或经营单位，经税务部门批准，免征企业所得税一年。

（3）国有商业银行、股份制银行、城市商业银行和有条件的城市信用社要为自主创业的毕业生提供小额贷款，并简化程序，提供开户和结算便利，贷款额度在 2 万元左右。贷款期限最长为 2 年，到期确定需延长的，可申请延期一次。贷款利息按照中国人民银行公布的贷款利率确定，担保最高限额为担保基金的 5 倍，期限与贷款期限相同。

（4）政府人事行政部门所属的人才中介服务机构，免费为自主创业毕业生保管人事档案（包括代办社保、职称、档案工资等有关手续）2 年；提供免费查询人才、劳动力供求信息，免费发布招聘广告等服务；适当减免参加人才集市或人才劳务交流活动收费；优惠为创办企业的员工提供一次培训、测评服务。

以上优惠政策是国家针对所有自主创业的大学生所制定的，各地政府为了扶持当地大学生创业，也出台了相关的政策法规，而且更加细化，更贴近实际。例如，根据国家和上海市政府的有关规定，上海地区应届大学毕业生创业可享受免费风险评估、免费政策培训、无偿贷款担保及部分税费减免四项优惠政策。

相关链接

大学生创业贷款流程

一、申请条件

（1）大学专科以上毕业生。

（2）毕业后 6 个月以上未就业，并在当地劳动保障部门办理了失业登记。

二、贷款期限

国家为大学毕业生提供的小额创业贷款是政府贴息贷款，其期限为 1～2 年，2 年之后不再享受财政贴息。

三、贷款方式

大学毕业生自主创业的小额贷款方式为担保、抵（质）押贷款。

四、有关说明

具体操作办法可向当地劳动和社会保障局咨询。此外，针对大学生自主创业还有其他优惠政策，如从事个体经营的，1 年内免交工商登记类和管理类行政事业性收费；自主创业，自谋职业者还可将户口档案托管在市大中专毕业生就业指导服务中心。对于大学毕业生自主创业的各项具体政策应向各相关部门咨询。

五、申请材料

借款申请人向银行提出申请，书面填写申请表，同时提交如下资料：

（1）有效身份证件。

（2）常住户口证明或有效居住证明及固定住所证明。

（3）婚姻状况证明。

（4）收入证明或个人资产状况证明。

（5）采用房屋抵押方式贷款的，需要提供抵押房屋的房屋所有权证，抵押房屋财产所有人（含法定共有人）的身份证件、婚姻状况证明、同意抵押的书面证明；并按规定对抵押物价值进行评估，提供评估报告；抵押住房免于评估的，应提供符合免于评估条件的相关证明材料，包括交易合同或上一次评估报告等。

（6）贷款用途使用计划或声明。

（7）银行要求提供的其他资料。

在申请此类贷款时，在大学生创业贷款流程中有三点比较重要：

第一，贷款申请者必须有固定的住所或营业场所；第二，营业执照及经营许可证，稳定的收入和还本付息的能力；第三，也是最重要的一点，就是创业者所投资项目已有一定的自有资金。

具备以上条件的方能向银行申请，申请时需要提供的资料主要包括：婚姻状况证明、个人或家庭收入及财产状况等还款能力证明文件；贷款用途中的相关协议、合同；担保材料、涉及抵押品或质押品的权属凭证和清单、银行认可的评估部门出具的抵（质）押物估价报告。

除了书面材料以外就是要有抵押物。抵押方式较多，可以是动产、不动产抵押，定期存单质押、有价证券质押、流通性较强的动产质押，符合要求的担保人担保。发放额度根据具体担保方式决定。

1. 金额要求

创业贷款金额要求一般：最高不超过借款人正常生产经营活动所需流动资金、购置（安装或修理）小型设备（机具）以及特许连锁经营所需资金总额的 70%。

期限一般为 2 年，最长不超过 3 年，其中生产经营性流动资金贷款期限最长为 1 年。

个人创业贷款执行中国人民银行颁布的期限贷款利率，可在规定的幅度范围内上下浮动。

2. 贷款偿还方式

（1）贷款期限在一年（含一年）以内的个人创业贷款，实行到期一次还本付息，利随本清。

（2）贷款期限在一年以上的个人创业贷款，贷款本息偿还方式可采用等额本息还款法或等额本金还款法，也可按双方商定的其他方式偿还。

相关优待政策以当地政府认定为准。

六、如何选择个人创业贷款

自己开公司首先要面对资金问题。如今银行的贷款种类越来越多，贷款要求也不断放松，如果根据自己的情况科学选择适合自己的贷款品种，个人创业将会变得更加轻松。

1. 创业贷款

创业贷款是指具有一定生产经营能力或已经从事生产经营活动的个人，因创业或再创业根据大学生创业贷款流程提出资金需求申请，经银行认可有效担保后而发放的一种专项贷款。符合条件的借款人，根据个人的资源状况和偿还能力，最高可获得单笔 50 万元的贷款支持。

2. 抵押贷款

对于需要创业的人来说，可以灵活地将个人消费贷款用于创业。抵押贷款金额一般不

超过抵押物评估价的 70%，贷款最高限额为 30 万元。如果创业需要购置沿街商业房，可以以拟购房子做抵押，向银行申请商用房贷款，贷款金额一般不超过拟购商业用房评估价值的 60%，贷款期限最长不超过 10 年。

3. 质押贷款

除了存单可以质押外，以国库券、保险公司保单等凭证也可以轻松得到个人贷款。存单质押贷款可以贷存单金额的 80%；国债质押贷款可贷国债面额的 90%；保险公司推出的保单质押贷款的金额不超过保险单当时现金价值的 80%。

4. 保证贷款

如果没有存单、国债，也没有保单，但其配偶或父母有一份较好的工作，有稳定的收入，这也是绝好的信贷资源。当前银行对高收入阶层情有独钟，律师、医生、公务员、事业单位员工及金融行业人员均被列为信用贷款的优待对象，这些行业的从业人员只需找一两个同事担保就可以在工商银行、建设银行等金融机构获得 10 万元左右的保证贷款，在准备好各种材料的情况下，当天即能获得批准，从而较快地获取创业资金。

七、获得创业贷款“5P 原则”

贷款要通过银行核定批准，怎样才能通过银行的贷款核定？这里有综合来自国内外各大银行信贷部门内部资料而得出的“5P 原则”，它将告诉创业者，怎样才能做一个银行愿意为之“输血”的人。

1. 借款户

（1）责任感：借款户主要负责人与其家庭、教育、社会背景、行业关系征信及诉讼资料、评估品格（诚实信用）及其责任感。

（2）经营成效：以企业的获利能力（特别是营业利益）衡量经营能力；主持人或重要干部有无具备足够的经验及专业知识；对继位经营者的培植情形及行业未来的企划作业。

（3）与银行往来的情形：有无不诚实或信用欠佳记录；与银行来往是否均衡；有无以合作态度提供征信资料。

资金启用计划是否合法、合理、合情及符合政策。

还款来源是确保授信债权本利回收的前提条件。分析借款人偿还授信的资金来源，是银行评估信用的核心。

2. 债权保证

（1）内部保证，指银行与借款人之间的直接关系。

（2）外部保障，指由第三者对银行承担借款人的信用责任而言，有保证书等。

授信展望是指借款人行业的前途及借款人本身将来的发展及风险与利益的衡量做出分析与决定。如果创业申请人可以为银行提供齐全的资料，银行的征信调查工作可在 2 周内

完成，再依据上面的 5P 原则，就可以决定是否准予贷款了。

资料来源：创业第一步网，www.cyone.com.cn。

4．租赁

租赁包括经营租赁和融资租赁，这两种租赁都是融资的方式，经营租赁较为简单，下面主要介绍一下融资租赁。融资租赁是指出租人（如租赁公司）根据承租人（包括中小企业）的请求及对供货商、租赁物的选择，按照承租人在与其利益有关的范围内所同意的条款，由租赁公司代为融资，向供货商购买租赁物，提供给承租人使用，承租人只需要向出租人分期支付租金的融资方式。

融资租赁也称金融租赁、融资金融租赁，它集融资、融物于一体，将传统的租赁、贸易与金融方式有机组合后，将银行信用、商业信用、消费信用有效叠加而形成的一种新的融资方式。出租人不向承租人直接贷款，而是代为购入租赁物，将金融贷款与购买设备这两个过程融合在一起。这种方式表面上看是借物，而实际上是借资，以租金的方式分期偿还，这对承租方（中小企业）来说，在租用设备的同时，也解决了资金需求短缺的问题。因此，融资租赁不失为中小企业一种有效的融资方式。

融资租赁主要有直接租赁、售后回租、转租赁、委托融资租赁等形式。

（1）直接租赁，指向出租方提出直接租赁。

（2）售后回租，又称“回租”，是在企业短期缺乏资金时，把正在使用的固定资产出卖给租赁公司变现，然后以租赁方式再将其租回使用。目的在于，将原有的固定资产转化为流动资金，加快固定资产折旧，利于今后设备更新换代。其特点是：已出卖的固定资产仅发生所有权的转移，使用权不发生实际变更。

（3）转租赁，是指把从出租方处租入的租赁物，再转租给第三方，收取租金差以实现融资目的。

（4）委托融资租赁，类似于做代理，帮助出租人出租租赁物，收取服务费，不承担风险。

（5）其他形式，如杠杆融资租赁、项目融资租赁、销售式租赁、抽成融资租赁、综合性租赁等。

此类融资的特点：

（1）程序简单，融资成本费用相对低廉。

（2）避免通货膨胀的不利影响，防范汇率及利率风险。

（3）期限较长，一般和设备的使用寿命相当，以租金方式逐期支付，减轻了资金不足的压力。

（4）加大企业的现金流，减少一次性固定资产投资，避免过量占用资金。

（5）对出租人来说，存在一定的信用风险。

5．典当融资

典当是指当户将其动产、财产权利作为当物质押或者将其房地产作为当物抵押给典当行，交付一定比例费用，取得当金，最后赎回当物的行为。

典当品的范围：

（1）民用品。

（2）资产，包括动产、不动产，如房地产、机动车。

（3）有价证券。

（4）生产物资、原料。

（5）仓储成品等。

典当融资的特点：

（1）实物抵（质）押，不涉及信用风险。

（2）当物范围广，经营产品灵活机动。

（3）当金一般较小。典当行向当户发放当金的数额往往较小，通常小于银行等其他金融机构的贷款数额，同时根据典当行资金实力的不同，当金数额在几百元到几百万元之间。

（4）当期时间短。典当期最长为 6 个月，到期后经双方同意可以续当。

（5）便捷。能够迅速及时地解决用户的资金需求。与其他融资方式相比，典当手续的办理更为灵活、简单。

（6）费用高。典当借贷的费率较高，除贷款月利率外，还需要缴纳较高综合费用。国家规定，质押典当时，月综合费率不得超过当金的 45‰；房地产抵押典当时，月综合费率不得超过当金的 30‰。

6．商业信用融资

商业信用是指企业之间的一种直接信用关系，即在商品交易中以预付货款或延期付款的方式进行购销活动而形成的企业之间的信贷关系。

商业信用融资主要有三种方式，包括预收账款、赊销商品、信用卡透支等。

预收账款是指销货企业按照合同的约定，在出售货物之前向购货企业预先收取的部分或全部价款的信用形式；赊销商品是指供货方允许购货方在购货后一定时期内支付货款的一种商业信用形式，它以商业信用为基础；信用卡透支是指许多银行根据持卡人的信用状况，确定持卡人的透支额度，一般透支期限为 60 天，超期的信用透支情况银行会确定为恶意透支，银行会采取法律手段来收取投资本金和利息。这三种方式都是以协议双方的合同

为基础，以企业或者个人的信用状况为保证。

7．补偿贸易融资

补偿贸易是指某一公司以提供机器设备、技术、各种服务、人员培训等作为条件，向另一家企业贷款，项目投产后，再以该项目的产品或以商定的其他方法予以偿还的经济活动。

补偿贸易有三种方式，包括直接补偿贸易、间接补偿贸易和混合补偿贸易，这几种方式一般应用于国际贸易当中。

（1）直接补偿贸易。直接补偿贸易是补偿贸易的基本形式，指买方用生产的有关产品直接支付购买设备或技术等的价款，直接补偿贸易又称为回购或返销。

（2）间接补偿贸易。间接补偿贸易是指买方不用直接产品偿付货款，而以双方商定的原材料或其他商品偿付。间接补偿贸易又被称为反向购买或互购。

（3）混合补偿贸易。混合补偿贸易又称部分补偿贸易，指多种补偿方式混合使用。一般有以下几种情况：对设备、技术等款项的一部分，买方以现款支付，另一部分以间接产品偿付；买方以投资所得收入或利润，甚至用劳务形式分期偿付。

8．代理权融资

代理权融资是指创业者将自己所拥有的某种特许经营权进行分割，将其全部或部分有偿转让或授予另一方代理行使，从而获得创业资金的方式。

2.2.3　权益性融资方式

权益性融资方式主要有吸收直接投资、发行股票（普通股或者优先股）、留存收益。根据创业企业的实际情况，本书主要讲述“吸收直接投资”和“内部集资融资”两种。

1．吸收直接投资

吸收直接投资的种类包括：

（1）吸收国家投资。产权归属于国家，资金的运用和处置受国家的约束比较大，这种方式在国有企业当中运用比较广泛，创业企业很难取得。

（2）吸收法人投资。发生在法人单位之间，以参与企业利润分配为目的，出资方式灵活多样。

（3）吸收个人投资。参与的人员较多，每人投资的数额相对较少，以参与企业利润分配为目的。

吸收直接投资的出资方式：

（1）现金出资。外国的《公司法》或《投资法》中，对于现金投资占资金总额的多少，一般都有规定，但是我国尚没有这方面的规定，所以需要在投资过程中由双方协商加以确定。

（2）实物出资。出资条件：确为企业科研、生产、经营所需；技术性能比较好；作价公平合理。

（3）工业产权出资。出资条件：能帮助研究和开发出新的高科技产品；能帮助生产出适销对路的高科技产品；能帮助改进产品质量，提高生产效率；能帮助大幅度降低各种消耗；作价比较合理。

（4）土地使用权出资。出资条件：确为企业科研、生产销售活动所需要的；交通、地理条件比较适宜；作价比较合理。

在企业运行一段时间之后，如果有资金需求，就可以引入风险投资。风险投资商投资的运作程序主要步骤是：

（1）搜寻项目投资机会。

（2）初审。

（3）创业投资商内部磋商，筛选项目。

（4）面谈和初步调研。

（5）创业投资商内部研讨和立项价值评估。

（6）初步谈判和拟订条款清单。

（7）最后谈判，签订合同。

（8）投资生效后的监管。

（9）寻求投资事宜。

（10）寻求退出机会。

另外，创业风险投资商提供的服务一般会包括以下几个方面的内容：

（1）参与组织管理队伍。

（2）财务监管。

（3）运营监管和开拓市场。

（4）选择技术发展战略。

（5）选择上市时机。

由于创办企业的风险大、资产少，特别是自主创业，因此能从银行获得贷款的可能性比较小，其所需的创业启动资金大部分还是靠自筹的方式获得。



应用案例 2-2

黄颖的风险投资基金

长相可人的黄颖拥有一家企业后勤一站式服务公司，年纪轻轻就成了近 2 000 位员工的“头头”，拥有一家占地 2 万平方米的公司，不免让人由衷地佩服。

“我外表看来是那种典型的江南女子，而骨子里却喜欢挑战。在从事这个行业之前，我曾经有一份很好的职业，公司老板给我的薪资待遇非常优厚，可是我却毅然决定辞职出来自己创业。当我向瑞典的老板递上辞呈的时候，他惊讶极了，当时我就跟他解释说我不会远离你，还是会在你身边，不过是以另一种身份——合作伙伴出现在你身边。”言谈间，黄颖一直微笑着，自信满满。从起步创业到现在，黄颖的企业后勤一站式服务公司已经发展成一个集环境服务、餐饮管理、无尘室工作服清洗、金牌家政服务于一体的综合性集团，她的消费者多是世界 500 强企业，遍布上海、苏州和无锡。尽管如此，黄颖并没有满足于现状，她的“野心”是要创造中国服务行业最好的民族品牌。

前不久她还获得了来自国外的一笔风险投资基金，折合人民币有几千万元。黄颖高兴地说：“接下来我会选择在几个大城市‘复制’跟苏州一样的公司，让大家都去了解这种‘后勤服务外包’的模式，企业员工也会从 2 000 人增加到 20 000 人。”

资料来源：杨敏．女大学生如何自主创业？．城市商报，2009-11。

2．内部增资扩股融资

内部集资是在本单位内部职工中以内部股的形式筹集资金的行为，可考虑吸收他们加入股东行列，这种内部融资的方式在企业中较为常见。内部增资扩股的主要作用是：

（1）能够提高企业的资信和实力，提高企业的借款能力，对于扩大企业经营规模、壮大企业实力具有重要的作用。

（2）不仅可以筹集现金，而且能够集中财力加强对企业核心竞争力的投入。

（3）没有固定支付压力，财务风险较小。

（4）不足是增资扩股、吸收直接投资容易分散企业的控制权。

就一般企业来说，可以考虑让一些骨干成员成为企业股东。在特别情况下，可以向员工借款，寻求员工对企业的支持，而取得企业急需的发展与经营资金。

无论选择什么样的筹资策略方案，都需要以借贷融资或股权融资的方式为企业筹措资金。当然，每一种资金筹措的方式都有相应的风险与回报、长处与短处，以及资产消耗与预期回报。所以在选择筹资方式的时候，应该综合考虑各方面的因素，选择适合自己创业企业的筹资方案。

2.3 创业融资方式与企业治理结构

2.3.1 公司治理结构

企业治理结构，又称公司治理结构，是公司进行管理和控制的结构体系。它规定了公司的各个参与者，包括股东、董事会、经理层和其他利害相关者的责任和权利分布，明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。公司治理的核心是处理在所有权和经营权分离的条件下，平衡由于所有者和经营者的利益不一致而产生的委托代理关系。公司治理的目标就是降低代理成本，使所有者不干预公司的日常经营，同时又保证经理层能以股东的利益和公司的利润最大化为目标。

所谓公司治理结构，就是由股东会、董事会和高层经理人员组成的一种组织结构。其中，股东大会是公司的最高权力机构，董事会是由股东大会选举产生的公司决策和管理机构，高层管理人员是董事会领导下的管理和执行机构。董事会是公司的最终决策机构，位于管理层次的高层，其中一部分成员来自公司的管理层，即所谓内部董事，另一部分来自公司管理层之外，即所谓外部董事。

公司的一般治理结构如图 2-2 所示。

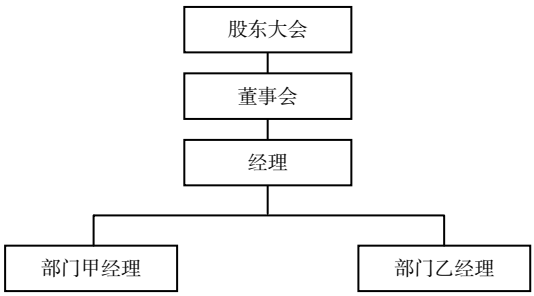


图 2-2 公司治理结构

公司的股东大会是公司的最高权力机构，但是平常并不参与公司的日常事务管理，他们是通过选举董事来制定公司的政策，然后经股东大会通过的形式来影响公司的经营与管理的。公司日常事务的经营与管理是由经理具体负责的。

2.3.2 不同的筹资方式的公司治理结构

很明显，虽然公司的日常管理经营是由经理具体负责的，但是董事会和经理层都承担

着经营管理任务。而如何在企业运作中处理好相互之间的关系，将是现代企业管理的重中之重，因为这种关系处理得当，公司才会兴旺发达，反之则可能导致经营失败。

筹资方式的不同，会引起公司的治理结构的不同。

1．债务性融资

如果是采用债务性融资方式，那么债权人与企业的关系仅仅是一种债权债务的关系。债权人主要是指提供资金者，即对企业提供需偿还的融资的机构和个人。包括给企业提供贷款的机构或个人和以出售货物或劳务形式提供短期融资的机构或个人，债权人有请求债务人按时还本付息的权利，他们最关心的是债权的安全，包括贷款到期的收回和利息的偿付。因此，他们需要了解企业的获利能力和现金流量，以及有无其他需要到期偿还的贷款。

债务性融资方式的应用较为普遍，资金提供者仅仅是企业的债权人，并不具有企业的所有权，只是拥有对企业按时还本付息的要求权，不参与企业经营管理政策的制定（不包括一些事先规定特定用途的贷款），不具有对公司进行管理的要求。

2．权益性融资

如果是采用权益性融资方式，那么股东就是企业的所有者。股东是公司的投资者，是公司股票的持有人。股东有权出席股东大会并有表决权，股东在公司治理中具有非常重要的作用。

公司的股东大会是公司最高的权力机构，股东也通过年度股东大会和股东特别会议来发挥股东参与公司治理的作用。股东有股利分配的请求权、公司剩余财产分配请求权、股份转让权等。股东不可以撤走自己的投资，但是可以进行转让。



创业故事

金蝶徐少春

徐少春 1963 年出生于湖南沅江，家境贫寒。家里 5 个孩子，兄妹中排行老四。年少时徐少春欣赏毛泽东。“毛泽东有着极强的使命感与革命激情，他那种浪漫主义气质影响了我们那一代人，我从他那里学到了敢为天下先的远见、胆略。”而在其成功后，于飞机上再读毛泽东传记，激动处依然会泪流不止，他在接受其他媒体采访时称，“那种有英雄情结的书籍我都喜欢”。

成为文学家是徐少春最初的梦想，但哥哥说，人造卫星在天空中放的音乐“东方红”是计算机唱的。这句话改变了徐少春的命运，让他放弃了文学梦考进了东南大学计算机科学与工程系。

1983年，中国在历经多重磨难之后，经济刚刚开始复苏，土地承包制、改革开放等政策给中国带来了新的生机，中国经济的春天来了。而就在那年8月，徐少春毕业被分配到武汉一家有800人的工厂上班。他刚一入工厂就最为清楚地向外界传达了想当厂长的信息，这引起了厂长的注意，同时也给自己带来了麻烦，招来了同事的非议。

“刚出道的时候，初生牛犊不怕虎，很急。当你经历了许多困难、挫折成长了之后就会变得成熟，成熟之中还需要坚定，坚定的信念会更加强烈，更加自信。”初次遇挫后徐少春选择了忍耐，开始再次选择求学改变自己的命运。进入武汉工厂两年后，徐少春考上财政部科研所财会电算化研究生，开始接触会计界叱咤风云的人物，“比如杨纪琬教授，给我的感觉是一个伟人的形象。”新的境况让徐少春也希望能像他们那样非常权威，能够驰骋“沙场”。

毕业后他去了深圳，在这里他找到了属于自己的王国，成就了他的人生辉煌，而这一切与两个字密切相连，这就是：金蝶。

1988年，徐少春来到中国改革的前沿阵地——深圳特区。1990年，徐少春自己“砸掉”了人人羡慕的铁饭碗，带着8年工龄换来的360元养老保险补偿金，进了一家会计师事务所担任电脑部经理。“这个职位让我更清楚地知道，中国多么需要财务管理软件。”徐少春后来接受媒体采访时如是回顾称，创业的冲动在他心中跳跃。

事实上，在1986年他就有过在会计软件行业创业的想法，当时他发表了一篇文章：《我国会计电算化的标准化、通用化和商品化》，有一个武汉退休的会计师给他写信称看到他的文章想跟他一起办软件公司，这给他一个强烈的信号：做会计软件可以赚钱。当年他还曾在沈阳鼓风机厂考察过，当时他们使用的是国内第一套财务软件，非常先进，给他留下了深刻的印象。

那是一个创业的黄金时代。“时间就是金钱，效率就是生命。”王石1983年从广州辞去公职来到深圳，1984年5月成立万科企业股份有限公司；任正非1988年创立华为技术有限公司；张思民1988年11月怀揣美丽的梦想，携妻离开了首都北京到深圳创立深圳工贸公司（海王集团前身）；与徐少春同龄的太太药液（现在称健康元）老板朱保国1988年从5 000元起家成功后，于1992年10月进军深圳办厂；王传福于1995年2月从北京到深圳注册了比亚迪实业。

1991年，时年28岁的徐少春按捺不住也开始行动了，最为大家所熟知的故事是其创业前也是一无所有，最早的资本则是向岳父借了5 000元买了一台286电脑，创办了深圳爱普电脑技术有限公司，当时创业最初的理想是帮助会计人员从茫茫的账海中解脱出来。

创业总是充满未知与风险，随时可能面临失败的危险，对此徐少春称：“内心还是想做些事。”凭借着自己开发的“爱普财务软件”，徐少春的消费者逐渐增加到30多家，取得了创业以来的初步胜利，同时“爱普财务软件”V1.0-V3.0版也通过了深圳市财政局的评审，

不仅为推动深圳市会计电算化提供了重要的技术保障，而且还打破了外资企业财务管理软件完全依赖进口的局面。

1993 年 8 月 8 日，时年 30 岁正是而立之年的徐少春与美籍华人赵西燕女士及深圳市蛇口工业区社会保险公司合资成立金蝶软件科技（深圳）有限公司。徐少春为此让出控股权，在新公司中持股 35%，赵西燕持股 25%，投资 48 万元现金的社保公司获得 40%的股份。“当时做这个抉择也是很难的，合资则意味着我个人股份被稀释，当时我差不多是 100%控股我的公司，合资我则降为第二大股东，董事长也不再是我了，只是担任总经理的职务。”徐少春回顾称，“不过为了能将公司做大，我还是选择牺牲我的利益，如果公司做不大其他都是没用的。”

1996 年，徐少春在一片反对声中，率先开发出基于 Windows 平台的财务软件，并选择在人民大会堂进行发布，这给国内管理软件行业带来了历史性革命，也使得金蝶一炮走红。同时徐少春把新的营销方法引进了这个行业，从过去单纯依靠政府变成了依靠市场发展他们的产业。如今看来金蝶的成立显然在中国管理软件史上成为重要的里程碑，而徐少春的事业与财富也开始日渐辉煌，乃至现在成为中国管理软件的一个风向标。

不过在 1997 年国家的一纸文件让金蝶再次发生变化。当时国家规定不允许保险公司的资金投向高风险行业，社会保险公司必须退出在高风险行业的资金。于是在 1998 年 5 月 1 日，经过反复考虑和磋商，金蝶决定吸收美国风险投资商 IDG 投入的 2 000 万元现金，作价 25%的股份，成为当年风险投资的佳话。

让徐少春难忘的事情还有上市。2001 年 2 月 15 日，金蝶国际软件集团有限公司顺利挂牌香港交易所有限公司创业板市场，股票代码 8133，成为内地首家在香港创业板上市的民营软件企业。同年并购 ERP 老牌劲旅开思。资料显示，开思公司成立于 1990 年，是一家专业从事 ERP 开发、销售及提供售后咨询服务的中国 ERP 厂商。在 IDC1999 年中国软件市场报告中，开思软件以 4.6%的市场占有率，名列中国本地 ERP 厂商第一。这为金蝶从财务软件向 ERP 转型打下了坚实基础。

2005 年年底，金蝶从香港创业板转到主板，徐少春开始考虑委托花旗银行帮助金蝶引进新的战略投资者。2007 年 6 月 5 日，IBM 与雷曼兄弟投资 1.32 亿港币，购入金蝶国际约 7.7%的股份，同时，IBM 与金蝶国际达成全球战略合作伙伴关系。

“我特别喜欢徐少春，投资公司主要就是投资一个团队，投资团队领导人。”IBM 中国投资基金合伙人、IBM 大中华区副总裁吴宝淳在接受媒体采访时如是评论徐少春。

从 1993 年到 1998 年的创业阶段，徐少春凭借一己之力推动着金蝶的发展，2001 年金蝶在香港创业板上市后，徐少春仍兼任董事局主席和 CEO 的职位长达 6 年。这种状况一方面给金蝶树立了以徐为核心的“英雄式”企业文化，而另一方面事必躬亲的作风让徐少春长期处于高度工作压力、紧张之中，“我一直将自己当做职业经理人而不是老板”。

创业实务

2006年年底，徐少春为金蝶空降了一位中国管理软件的重量级人物：何经华。何曾于2002年5月以500万元年薪高调空降金蝶的老对手用友软件出任CEO一职，当时震动国内软件业，而当时用友董事长王文京对何的期望是，“让我们一块儿来写一部中国软件史”。

时过境迁，2006年年底，徐少春经朋友撮合与从用友离职两年的何经华握手，何经华于2007年1月1日起出任金蝶CEO，协议维系时间长达4年，此间徐少春则从一线管理退下来，担任金蝶董事局主席兼首席架构师。

资料来源：根据《华夏时报》2008年8月30日的文章《金蝶徐少春：我是一个热血沸腾的人》编写。

复习思考题

1．简述融资的定义及企业融资的分类方法。
2．简要说明一下创业资金的来源。
3．创业企业的融资方式有哪些?
4．吸收直接投资的种类及出资方式有哪些?
5．简述创业企业不同的融资方式与企业的治理结构的关系。

第3章

如何创办创业企业

引导案例

草根创业联盟

和许多年轻人一样，戎天祥既没有家庭背景，也没有名牌大学的辉煌履历，他也面临资金不足、人脉不够的困难。戎天祥在创业过程中，联合时尚行业的许多店铺，发起并组织了“25岁创业联盟”。联盟成员把自己的客户介绍给大家共享，用他的话来说：“服装店有100个客户，美发店有100个客户，加起来就是200个客户了。”通过这样互相提携，他们的生意越做越好。

戎天祥中专毕业后，做过印字画的技术工、礼品雕刻图案工，后来又到麦当劳餐厅当服务员，一直做到餐厅见习经理。积累了一些经验后，他决定辞职开店。起店名时，他想起日本有一座代表女孩的“109大厦”，而自己的消费者群正定位在17～24岁的女孩，因此取名为“109打折店”。

2003年6月18日，“109打折店”在南京著名的地下购物中心开业了。不久，他又开起了网店。喜欢交朋友的他，在网上认识了一批同样有创业热情的年轻人，他们分别是银饰、手绘服饰、泥画、摄影等时尚行业的老板。

“像我们这样的小店主，开业之初最容易因为消费者少、经验少而破产。”经过考虑，戎天祥在网上发了一篇文章，建议小店主之间“互相引荐彼此的消费者”，这引起了他第一个合伙人刘方的注意。

刘方开了一个视觉摄影工作室，看到戎天祥的帖子，他眼前一亮，两个人迅速达成协

议：刘方的消费者要拍照，可以先到戎天祥的“109 打折店”选择服装；在戎天祥的服饰店里购物满 500 元，可以到刘方的摄影工作室免费拍一组个人特写。两家店的利润，按双方能接受的比例统一分配。

这个模式的正确性，第二天就被一位女孩证实。她在戎天祥店里挑衣服，在刘方店里拍照。后来因为照片好看，还带了一帮姐妹来买衣服、拍照片。这些尝试打开了戎天祥的思路，他联合一些时尚行业的小老板们，建立了一个“25 岁创业联盟”。逐渐地，做银饰的刘凯、做时尚手绘的小鱼、开电子通信公司的孙耀威，还有流行广场上的西餐厅、做纸艺的手工坊、做数码杯子的数码科技店，都加入了这个联盟。

“25 岁创业联盟”的会员，除了互相帮助其他成员做宣传，还互相交流经验，联合举行一些派对活动。现在，“25 岁创业联盟”在南京已经颇有名气，各成员店的营业额也因为大家互相提携、共抗风险得到提升。作为创始人，戎天祥不但成功地经营着自己的“109 打折店”，还跟朋友合作开了一家“沙龙 109”美发店。

“‘109’这个品牌在南京已经有了一定知名度，我还想开更多系列店。别的连锁店都经营同样的东西，我们的系列店提供的却是不一样的时尚服务，可能会有西餐馆、美发店、服装店、摄影店等等。”他说。

资料来源：根据网络资源整理。

创业导航

进行创业意味着需要勇敢地冒险和付出，也意味着可能会出现失败和挫折，任何创业者只有在经历了创业之初的艰难考验，才能逐渐地走向成熟、走向稳重。创业之初考虑的大多是技术，成立创业企业之后考虑的更多的是与人合作，如政府关系、团队关系、市场策略等。无论哪个方面出了问题，企业都不会成功。

3.1 创业企业的类型及法律形式选择

3.1.1 创业企业的设立方式

企业设立企业的方式主要有三种：独创、合伙及收购。创业企业的类型及法律形式选择如图 3-1 所示。

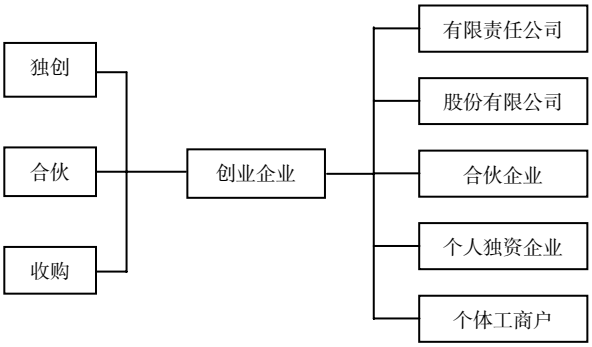


图 3-1　创业企业的类型及法律形式选择

1．独创

独创企业是指创业者独立创办的企业。由于资源及能力的局限，一般独创企业成功的难度较大。

独创企业的优点是产权由创业者个人所有，产权较为清晰、相对独立，发生产权纠纷的可能性较小；另外企业的利润创业者可以独享，不用担心别人分享自己的劳动成果；也没有其他投资合伙人与自己在经营战略上的不同意见。独创企业也有着许多的缺点：个人无论从资金还是从能力上都是有限的；独自应对创业道路上的各种难关是非常困难的；独创企业往往会出现个人的意志直接左右了公司的发展战略，个人的决策直接影响了公司的长远发展状况。

2．合伙

合伙企业是指与他人共同创立的企业。这种企业的存在基础就是合伙协议。一个好的合伙协议可以避免企业可能出现的很多纠纷。

合伙企业较独创企业的优点是资金来源较为广泛，合伙人才能的结合可以保证企业能够更好地发展；而合伙人共同应对创业道路上可能遇到的风险也使成功的概率得到提高。其缺点就是合伙企业的产权关系不是非常清晰，合伙人之间的关系较难相处；如果合伙协议规定的内容不够清楚，出现利益冲突的可能性非常大。

应用案例 3-1

唐稼先的创业企业

海南师范大学信息学院 2005 级计算机师范类学生唐稼先，来自陕西省安康市一个农村，在海口市桂林洋大学城二横路开了两家餐馆，一家是跟同班同学合伙经营，另一家是

他自主经营的。记者在蜀留湘餐馆见到唐稼先时，他身上围着大花色围裙，正在厨房洗碗池旁洗刷餐具，两手沾满了泡沫。他看到记者后有点不好意思："这是在节约成本，没办法！"

"自主创业的想法由来已久。"唐稼先说，自从他迈进校门后，一直都是半工半读，比起很多同学来说，他累积了很多社会经验，而选择做餐饮是因为他认为相对于其他行业来说，经营餐馆的进入门槛较低，而且不会出现较大的亏损。目前，他每天的营业额约有2 000多元，除去各种开销，纯收入至少也有好几百元。每天早上蒙蒙亮，唐稼先便带着前晚列出的菜单去几公里外的海口市桂林洋大学城的菜市场买菜，"做这一行业挺累的，但感觉很快乐。"他说。

"创业要'懂行'，就是要细致了解这个行业。拿开餐馆来说，就必须要了解原材料的采购、菜品成本的计算、人工成本的计算等。如果有一个环节没有弄懂，就会把你弄得焦头烂额。"唐稼先说，"要善于观察，多请教，一开始没有充分的准备会给以后带来很多的麻烦，甚至会导致创业的失败。"

当记者问到他为什么选择自主创业的时候，唐稼先回答说："自主创业就像在指挥一场战争，既要放眼全局，又要注意细枝末节，创业不但锻炼了自己，而且能够以此为基础创造一片自己的天地。"

资料来源：赵露．三个大学生的成功创业路．人民网。

3．收购

收购创业是指投资者对现有的企业采取收购的方式进行经营管理的创业方式。这种投入资金，通过产权交易进行创业的方式越来越普遍。

收购的优点是选择范围广泛，可以进入很多种行业，不会受到自己知识的局限；可以迅速进行生产，采用现有的管理人员和管理制度；可以获得被收购企业的市场，减少了直接创业的竞争。其缺点就是被收购企业的价值评估比较困难，各种财务信息可信度不高；需要大量的财务资源；在较为广泛的投资项目中选择适合自己投资的项目比较困难。

应用案例 3-2

思科公司的42次收购

没有哪家公司比思科系统公司（Cisco Systems）更好地代表了兼并与收购的新世界。在过去的6年中，思科公司花费了188亿美元用于42项收购。思科公司以雄厚的财力和精通业务的经理人员，正在硅谷和全世界寻觅、收购新创公司以扩展现有的产品系列或支持全新的计划。

1999年8月的行动最为典型：思科公司吸收了两家新成立的公司——蒙特雷网络公司

（Monterey Networks）和塞伦特公司（Cerent），对两项收购达成交易，又谈判了另外两项。思科公司以惊人的速度前进，在某些情况下，开始谈判 24 小时后就完成协议，并在一到两个月后达成交易。乔恩·贝尔斯（Jon Bayless）是塞文·罗森基金（Sevin Rosen Funds，达拉斯一家曾协助谈判收购蒙特雷公司的风险资本公司）的总合伙人，他说："我还没有发现哪一个行业的哪一家公司有过这样快的速度。"即使仅仅以数量标准衡量，思科公司的战略也是非常成功的。上一财政年度它收购了 10 家公司，销售额增长 44%，利润增长 55%。当思科公司吸收一家公司时，它会做出不解雇雇员的保证，由于兼并引起的雇员流失率仅为 2.1%，而这一行业的平均数字超过 20%。它收购的第一家公司克雷森多公司（Crescendo）是思科公司于 1993 年花 1 亿美元买下的，现在是年收入 40 亿美元的一个部门。这个部门仍由克雷森多公司原来的首席执行官马里奥·马佐拉（Mario Mazzola）主管。

事实上，即使对那些考虑在旧行业进行单一收购的经理人来讲，思科的收购技巧也是一本很好的基本知识手册。在 1998 年 9 月和 10 月，《财富》杂志进行了一系列采访，思科公司精通兼并之道的人对此作了全面解释。"思科的战略可以浓缩为五件事。我们要看一家公司的眼光；它在消费者方面的短期成功经验；它的长期战略；它的人与我们的人能否协调；以及它在地理上的远近。"——迈克·沃尔皮（MikeVolpi）引擎收购主管，33 岁，说话柔和，小时候是个神童，长得很像演员约翰·丘萨克（John Cusack）。首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）不用签字而认可所有协议，但他参与那些最大、最复杂的交易。他说："我们每年花费 100 亿美元用于收购，这是一个可行的办法。"钱伯斯的信任是正确的：沃尔皮可以说是硅谷最精明的收购者。

资料来源：根据创业经典案例《四十二次收购与计算》（财富天下网）改编。

3.1.2　创业企业的法律形式选择

企业是一种社会组织，每一个社会组织都以其合适的形式反映出其存在的价值，而这种存在价值是以其法律地位为基本条件的。创业企业也是如此，每一个创业企业开始之初首先面临的就是选择自己存在的法律形式。法律形式选择恰当、合理，可以为创业企业的发展提供一个良好的平台。创业者进行创业，成为市场经营主体的形式主要有四种：建立公司、组建合伙企业、开设个人独资企业、成为个体工商户。

公司是根据《中华人民共和国公司法》成立的经营性组织，包括有限责任公司和股份有限公司两种形式。公司是企业法人，有独立的法人财产，享有法人财产权。公司以其全部财产对公司的债务承担责任。有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，一个自然人也可以成立公司；而股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。《中华人民共和国公司法》规定，有限责任公司的最低注册资本为 10 万元人民币，

要求有固定的生产经营场所和生产经营条件。

公司一旦运作起来，往往受到多方面的影响，所以在进行创业时，一般要求准备充分，有较好的项目、良好的市场，而且可以持续发展。大多数创业的人，出于降低创业风险的考虑，一般选择公司这种模式。

1．有限责任公司

（1）有限责任公司的特征。

① 股东责任是有限的。有限责任公司的股东对公司所负的责任仅以认缴的出资额为限，当公司的财产不足以清偿全部债务时，股东不需要以在公司出资额以外的其他个人财产为公司清偿债务。

② 股东人数的限制性。有限责任公司的股东人数为 50 人以下。

③ 有限责任公司是企业法人。个体工商户、个人独资企业、合伙企业都不是企业法人，而有限责任公司具有企业法人资格。

（2）有限责任公司的设立条件。

① 股东符合法定人数（股东人数在 50 人以下）。

② 股东出资达到法定资本最低限额。有限责任公司的法定资本有最低限额规定，法律或行政法规对有限责任公司注册资本最低限额有较高规定的，服从其规定。《中华人民共和国公司法》规定：公司全体股东的首次出资额不能低于注册资本的 20%，也不得低于法定资本最低限额。其余部分由股东在公司成立之日起 2 年内缴足。

③ 股东共同制定公司章程。有限责任公司所有股东共同制定本公司的章程，并且所有的股东都需要在章程上签名盖章。

④ 有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构。有限责任公司在设定自己的名称时，其名称中必须标明“有限责任公司”字样。

⑤ 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

（3）公司章程需要载明的事项。

① 公司的名称和住所。

② 公司的经营范围。

③ 公司的注册资本。

④ 股东的姓名或者名称。

⑤ 股东的权利和义务。

⑥ 股东的出资方式和出资额。

⑦ 股东转让出资的条件。

⑧ 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则。

⑨ 公司的法定代表人。

⑩ 公司的解散事由与清算办法。

⑪ 股东认为需要规定的其他事项。

（4）一人有限责任公司的特别规定。一人有限责任公司是《中华人民共和国公司法》修改的一个新增亮点。一人有限责任公司，是指只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司。一人有限责任公司的注册资本最低限额为人民币 10 万元。股东应当一次足额缴纳公司章程规定的出资额。一个自然人只能投资设立一个一人有限责任公司。该一人有限责任公司不能投资设立新的一人有限责任公司。

一人有限责任公司应当在公司登记中注明自然人独资或者法人独资，并在公司营业执照中载明。一人有限责任公司章程由股东制定。一人有限责任公司不设股东会。一人有限责任公司应当在每一会计年度终了时编制财务会计报告，并经会计师事务所审计。一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的，应当对公司债务承担连带责任。



应用案例 3-3

一人公司

杭州翔软科技有限公司是陈志江设立的一人公司。第一次见到陈志江，是在他位于杭州西溪软件园的办公室里。60 平方米的办公室，比想象的要宽敞，好几个人在忙碌着。2004 年刚刚大学毕业的小陈，显示着作为老板应有的老成和干练，面对记者热情而不失稳重。

大学期间，作为学生干部的小陈非常活跃，组织社团、参与扶贫支教……大学毕业进了一家房地产公司，对小陈来说也算专业对口，但骨子里的创业意识一直蠢蠢欲动。干了半年之后，小陈终于跳了出来，开始着手准备自己的公司。软件开发、网站建设，一切做起来得心应手。

2006 年年底，就在公司准备注册的时候，小陈通过熟人知道了这样一个信息：可以注册一人公司！“本来是想拉大学里的老师一起注册的，能注册一人公司的话，我会省很多精力。”小陈最终用自己凑的 50 万元钱注册了这家公司。“创业初始阶段，一个人更加容易办事。”小陈说：“毕竟在创业初期，公司的经营方向还没有完全确定，有很多股东的情况下很容易出现分歧和争吵，导致前功尽弃。这也是很多公司创业失败的主要原因。”看来，小陈对于一人公司的优势有自己的见解。

“当然，人多力量大，我的一人公司还是得发展成多人公司的。”小陈展望未来：“公司要发展壮大，不可能由我一个人完成。实行股份制、实现上市才是我的终极目标。”事实上，据小陈介绍，已经有人开始跟他商量协议入股了。

目前，公司经营的主要方向是一个耗材配送网，为杭城的一些公司配送办公用品。谈

起经营状况，小陈笑着说保密。“现在还不是赚钱的时候，但还是能保持收支平衡吧。”成立这样一个网站，对于学软件的小陈是必然，也是偶然。在电子商务突飞猛进的时候，作为一个平台，小陈的配送网不仅送货上门，还代理了一些品牌。不过，这个网站只是小陈暂时的吃饭家伙。“只要有风险基金加入，我就成立专门的耗材配送公司，然后再从事软件开发。”

资料来源：根据网络资源整理。

（5）有限责任公司的优点与缺点。

优点：有限责任公司的股东对公司承担有限责任，与个人的其他财产无关，因而股东的风险不大；与不具有法人资格的企业相比，公司的所有权与经营权相分离，聘任经理人员管理公司，能够更好地进行市场竞争。

缺点：有限责任公司的设立程序比较复杂，创办费用高；为了规范公司治理结构，政府对公司的限制较多，法律法规的要求也较为严格。例如，有限责任公司必须按照公司法的有关规定设立组织机构，依照法律、行政法规和公司章程的规定行使职权。

2. 股份有限责任公司

股份有限公司在设立时，注册资本要求较高、股东人数要求较多，一般不适合创业人员选择。

（1）股份有限公司的特征。股份有限公司与有限责任公司由于都属于公司制企业，其特征相似。

① 股份有限公司的股东承担有限责任。

② 股份有限公司具备法人资格。

（2）股份有限公司的设立条件。股份有限责任公司的设立可以采取发起设立或募集设立方式。发起设立是指发起人认购公司全部发行的股份而设立的公司。募集设立是指发起人认购公司发行的股份的一部分，其余股份向社会公开募集或向特定对象募集而设立的公司。设立股份有限公司，应当具备下列条件：

① 发起人符合法定人数。设立股份有限公司应当有 5 人以上为发起人，其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所，国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于 5 人，但应当采取募集设立方式。

② 发起人认购和募集的股本达到法定资本最低限额。股份有限公司采取发起设立方式设立的，注册资本为在公司登记机关登记的全体发起人认购的股本总额。股份有限公司注册资本的最低限额为 1 000 万元人民币。公司全体发起人的首次出资额不得低于注册资本的 20%，其余部分由发起人自公司成立之日起 2 年内缴足；其中，投资公司可以在 5 年内

缴足。在缴足前，不得向他人募集股份。

发起人的出资方式可以是货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。但发起人以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过股份有限公司注册资本的 20%。

③ 股份发行、筹办事项符合法律规定。

④ 发起人制定公司章程，采用募集方式设立的公司需经创立大会通过。

⑤ 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构。

⑥ 有公司住所。

（3）公司章程应该载明的事项。

① 公司名称和住所。

② 公司经营范围。

③ 公司设立方式。

④ 公司股份总数及每股金额和注册资本。

⑤ 发起人的姓名或者名称及认购的股份数。

⑥ 股东的权利和义务。

⑦ 董事会的组成、职权、任期和议事规则。

⑧ 公司法定代表人。

⑨ 监事会的组成、职权、任期和议事规则。

⑩ 公司利润分配办法。

⑪ 公司的解散事由与清算办法。

⑫ 公司的通知和公告办法。

⑬ 股东大会认为需要规定的其他事项。

（4）股份有限公司的优点与缺点。股份有限公司和有限责任公司同属于有限责任公司，其优缺点也是比较类似的。

优点：股份有限公司的股东以出资额为限对公司的债务承担有限责任；股份有限公司的所有权与经营权分离，聘任经理人员管理公司的日常经营活动，有利于公司的长远发展。

缺点：设立条件较为严格，注册资本要求较高，新创企业设立较难；股份有限公司的设立程序较为复杂，创办费用较高；政府对股份有限公司的限制条件较多，法律法规的要求也较为严格。

3．合伙企业

合伙企业是根据《中华人民共和国合伙企业法》成立的“由各合伙人订立合伙协议、

共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织”。这种类型的企业，首先要求合伙者能够长期志同道合，其次要求团队中人员间的合伙协定必须明确责任和权力的划分。有团队意识、缺乏资金者适合用这种创业模式，合伙人对企业债务负无限连带责任。

《中华人民共和国合伙企业法》1997 年 2 月 23 日第八届全国人民代表大会常务委员会第二十四次会议通过，2006 年 8 月 27 日修订，自 2007 年 6 月 1 日起施行。合伙企业法规定了合伙企业设立的条件等内容。

（1）合伙企业的特征。

① 合伙企业由合伙人组成。一个合伙企业至少由两个以上的合伙人组成。

② 以合伙协议为法律基础。合伙协议是合伙人建立合伙关系，确定合伙人各自权利和义务，使合伙企业得以设立的前提，也是合伙企业的基础。没有合伙协议，合伙企业便不能成立。

③ 合伙人共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险。

④ 合伙人对合伙企业的债务承担无限连带责任。

（2）合伙企业设立条件。根据我国合伙企业法规定，设立合伙企业应具备五个条件：

① 有两个以上的合伙人，合伙人为自然人的，应当具有完全民事行为能力且都是依法承担无限责任者。

② 有书面的合伙协议。

③ 有合伙人认缴或者实际缴付的出资。

④ 有合伙企业的名称和生产经营场所。

⑤ 法律、行政法规规定的其他条件。

法律法规禁止从事营利活动的人，不得成为合伙企业的合伙人，如国家公务员、机关、学校、医院、部队等机构的人员。合伙人可以用货币、实物、土地使用权、知识产权或者其他财产权利出资。货币以外的其他出资需要评估作价的，可以由全体合伙人协商确定，也可以由全体合伙人委托法定评估机构进行评估。经全体合伙人协商一致，合伙人也可以用劳务出资，其评估办法由全体合伙人协商确定。合伙协议是合伙企业成立的依据，也是合伙人享有权利和履行义务的依据，必须以书面形式订立，且经全体合伙人签名、盖章后方能生效。经合伙人协商一致才能进行修改或补充。合伙人不得自营或者同他人合作经营与本合伙企业相竞争的业务。除合伙协议另有约定或者经全体合伙人一致同意外，合伙人不得同本合伙企业进行交易。合伙人不得从事损害本合伙企业利益的活动。

（3）合伙协议应载明的事项。

① 合伙企业的名称和主要经营场所的地点。

② 合伙目的和合伙企业的经营范围。

③ 合伙人的姓名及其住所。
④ 合伙人的出资的方式、数额和缴付出资的期限。
⑤ 利润分配和亏损分担方法。
⑥ 合伙企业事务的执行。
⑦ 入伙与退伙。
⑧ 合伙企业的解散与清算。
⑨ 违约责任。

（4）合伙企业的优点与缺点。

优点：由于出资人较多，扩大了资本来源，增强了企业的信用能力；因合伙人有不同的专长、经验和优势，能够发挥团队作用，各尽其才，有利于提高企业的管理能力和应对风险的能力；资本实力和管理能力的提高增强了企业扩大经营规模的可能性。

缺点：合伙企业存续期，如果一个合伙人有意向合伙人以外的其他人转让其在企业中的全部或部分财产时，必须经过其他合伙人的一致同意；当合伙企业以其财产清偿企业债务时，其不足部分由合伙人在合伙企业以外的个人财产承担无限连带责任；尽管合伙企业的融资能力和信用能力比独资企业有所增加，但其融资能力仍然有限，不足以满足企业进一步扩大生产规模的需要。



应用案例 3-4

三个大学生组团创业

孟祥亮，24 岁，2008 年毕业于潍坊学院艺术设计专业；王志龙，26 岁，2007 年毕业于潍坊学院美术教育专业；倪强荣，26 岁，2007 年毕业于山东行政学院工商管理专业。2008 年 4 月，三人“桃园结义”并共同出资组建了一个品牌推广公司，经过一年多的风风雨雨，公司营业额达到 160 万。

品牌推广是孟祥亮三人公司的主打业务，就是帮助别的企业进行宣传推广，从中收取费用。公司于 2008 年 4 月组建，目前已有员工 57 人，一年多来总营业额约 160 万元。“我和倪强荣是名誉董事长，王志龙是总经理。”孟祥亮说，公司是由他们三人共同出资组建的，公司注册资本 10 万元，刚开始的运行资金 75 000 元，都是三个人凑起来的，三人股权一样多，都是老总。

“我们三个人是结义兄弟，为了创业走到了一起。”倪强荣说，他先和孟祥亮认识的，后来又经孟祥亮认识了王志龙，由于志趣相同，三个人很快成了好朋友，由于都有创业的梦想，就决定共同创业。

老大倪强荣家境贫寒，高中时曾休学去工厂做苦工。2007 年，倪强荣毕业后去日照创

办了一家人力资源公司，由于初次创业经验不足，这次创业很快失败了。去年，倪强荣怀揣着变卖公司得来的 6 万元回到潍坊，在山东交通职业学院附近开了一家小小的服装淘宝店，等待着创业机会的再次到来。

孟祥亮的大学生活也是与打工紧紧联系在一起的，从大二开始他就在校外打工，干过很多兼职，推销员、酒店总经理助理、网络公司都干过，积攒了丰富的经验，学到了很多东西，尤其是积累了大量的人脉关系，为日后的创业做了充分的积淀。与孟祥亮一样，王志龙毕业后干过很多份工作，刚毕业那年他到河北一所高中做了美术教师，工作虽然稳定，但很难出人头地，一年后他回到潍坊，干过保险公司推销员、车间工人。

“我们的经历就是先就业，再择业。”王志龙说，阅历是最宝贵的财富，当前就业形势严峻，可以先找个工作干着，增长一下阅历，在工作中成长，这样还可以用成熟的心态思考自己的未来。

资料来源：三个大学生组团创业，一年营业额 160 万．大众网—齐鲁晚报，2009-07-02。

4．个人独资企业

个人独资企业是根据《中华人民共和国个人独资企业法》设立的由一个自然人投资、财产为投资人个人所有、投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业投资人对本企业的财产依法享有所有权，其有关权利可以依法进行转让和继承。当个人独资企业投资人在申请企业设立登记时，明确以其家庭共有财产作为个人出资，则依法以家庭共有财产对企业债务承担无限责任。

（1）个人独资企业的特征。

① 个人独资企业是由一个自然人投资设立的。

② 个人独资企业不具有法人资格。

③ 投资人对个人独资企业的债务承担无限责任。

（2）个人独资企业的设立条件。

① 投资人为一个自然人。法律行政法规禁止从事营利活动的人作为投资人申请设立个人独资企业。

② 有合法的企业名称。

③ 有投资人申报的出资。

④ 有固定的经营场所和必要的生产经营条件。

⑤ 有必要的从业人员。

申请设立个人独资企业，应当由投资人或其委托的代理人向个人独资企业所在地的登记机关提交设立申请书、投资人身份证明、生产经营场所使用证明等文件。委托代理人申

请设立登记时，需要出具投资人的委托书和代理人的合法证明。

（3）个人独资企业设立申请书应载明的事项。

① 企业的名称和住所，企业的名称应与其责任形式及营业范围相符合。

② 投资人的姓名和居所。

③ 投资人的出资额和出资方式。

④ 经营范围。

（4）个人独资企业的优点和缺点。

优点：企业的设立、转让和解散等行为手续简便，仅需向登记机关登记即可；企业主自主经营，制约因素少，灵活性强，能较快适应市场的变化；经营信息易于保密；经营成果企业主独享。

缺点：企业主对企业的债务承担无限责任，经营的风险较大；个人独资企业较难从外部获得财务资源，除非自有资金量较大，否则扩大经营容易受限；个人独资企业受投资人的个人因素影响较大，一旦投资者发生意外事故或者触犯法律、转业、破产并且家人不愿意经营该企业时，该企业就将终结。

5．个体工商户

个体工商户是根据国务院发布的《城乡个体工商户管理暂行条例》，由有经营能力的城镇待业人员、农村村民及国家政策允许的其他人员，申请从事个体工商业经营，依法经核准登记后成为的市场经营主体。

个体工商户是一种简便的创业组织形式，比设立企业的条件低。对投资额没有限制，不需要会计师验资；经营者可以是个人也可以是家庭。个体经营的，以个人全部财产承担民事责任；家庭经营的，以家庭全部财产承担民事责任。

（1）个体工商户的设立条件。《城乡个体工商户条例》规定，有经营能力的国内城乡居民及国家政策允许的其他人员，如香港、澳门居民可以申请从事个体工商业经营，依法经核准登记后为个体工商户。

（2）个体工商户的经营范围。个体工商户可以在国家法律和政策允许的范围内，经营工业、手工业、建筑业、交通运输业、商业、饮食业、服务业、修理业及其他行业。

一些省份公布禁止个体工商户和经营企业从事的行业及生产经营的部分商品有：

① 金融业。

② 军工业及军、警、执法机关的制服、标志。

③ 金、银。

④ 宝石。

⑤ 金属材料中的稀有金属。

⑥ 石油（非国家控股的石油制品除外）。
⑦ 汽车、报废汽车。
⑧ 军队退役报废装备。
⑨ 生产性废金属。
⑩ 爆破器材。
⑪ 猎枪、气枪。
⑫ 仿真手枪式电击器。
⑬ 剧毒化学危险品。
⑭ 麻醉药品、精神药品和医疗用毒性药品。
⑮ 文物。



相关链接

创业初期五准备

（1）心理准备。做生意是一条赚钱之路，这是大家所公认的。但是，商场如战场，有赚就有赔，既要有吃苦的思想准备，还得有承担失败的心理准备。所以，从商之前先要培养一种良好的心理素质，勇敢地面对所出现的一切情况。

（2）项目准备。经商做生意的范畴很广，可选择的项目较多。可以摆地摊出售针头线脑、布匹衣服、蔬菜水果等，可以开办小超市、百货店、餐馆、书店、农资门店等，可以从事农产品收购、中介、长途贩运，但总的一点是做熟不做生，选择自己了解的行业或与自己兴趣爱好有关的行业，这样做起来会得心应手。

（3）资金准备。无论是干大生意还是做小买卖，都需要一定的启动资金，用于购买所需的用品。如果资金不足，可从小本生意做起，等积累了一定的资金后再做大，也可以从银行或亲朋好友处借贷，还可以用入股形式集纳资金，总之没有资金是干不成的。

（4）经营知识。经商者必须具备一定的经营之道，如何进货、如何打开销路、消费者定位等方面的知识，经商者都必须拥有。可以向有经验的人学习请教，也可以购买订阅一些营销类报刊，从中借鉴别人的经验。

（5）人际关系准备。经商做生意，需要涉及许多方面的问题，如工商、税务、质检、银行这些部门都与经营者有关，要善于同他们打交道。同时，进货、销货、拓展市场、广告宣传等，都要与人打交道建立良好的人际关系，赢得别人的帮助，对经商者来说，是十分重要的。

资料来源：三晋都市报，2008-05-27。

3.2　创业企业登记注册的基本知识

3.2.1　开业登记的一般程序

成立具有合法经营主体资格的企业，需要办理相应的手续。这些手续主要包括：工商注册、税务登记、质量管理、劳动管理、银行开户及各种行业相应的许可证等。营业执照是登记主管机关发给经营主体的合法凭证，具有法律效力。创业者经工商行政管理机关依法核准登记发给营业执照之后，就算取得了合法经营主体资格，具有了合法经营地位，开始享有生产与经营的权利，国家保护其合法权益，同时企业也承担相应的义务。

3.2.2　工商行政管理部门的管辖权限

工商行政管理机关是市场经营组织的登记机关。按照市场经营主体的规模和资本性质，国家实施三级管理模式。

1．国家工商行政管理局

主要负责国务院授权部门批准设立的股份有限公司、国务院授权投资的公司、国务院授权投资的机构及部门单独投资或共同投资设立的有限责任公司。此外，对于外商投资的有限责任公司，不管规模大小都要由国家工商行政管理局负责登记。

2．省市级工商行政管理局

主要负责省市政府投资或者授权投资的有限公司、批准成立的股份有限公司、授权投资的机构、部门单独投资或共同投资设立的有限责任公司。

3．各区县工商行政管理局

除了上述经营主体以外的有限责任公司，一般都要由区县工商行政管理局负责。

3.2.3　办理企业注册登记的流程

申请办理企业注册登记的一般程序如图 3-2 所示。

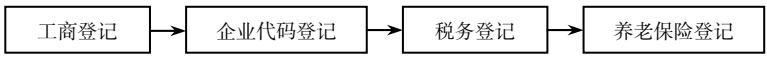


图 3-2　企业注册登记的一般程序

（1）名称预核准。在工商机构（如国家工商局、省市工商局、区县工商局）办理注册名称预核准手续。填报《企业名称预先核准通知书》，申请人除直接到企业登记场所提出申请外，还可以通过邮寄、传真、电子数据交换和电子邮件等非固定形式提出，其中，网上申报是最方便的。

（2）办理经营场所手续，如以租赁、购买等方式取得经营场所的相关证明。

（3）前（后）置审批。根据创业的性质与行业不同，创业的经营范围实行国家归口单位统一管理。凡属于专项管理范围的经营项目，都要办理前置审批手续，需要到政府相关机构办理批准许可手续。有些项目也可先办执照，再办专项审批，然后再做执照的变更。

（4）银行注资。准备好设立企业的注册资金（按规定至少不低于政策允许的最低注册资金），在银行服务窗口（临时用）办理注资手续，取得注资证明。

（5）正式注册。在工商机构办理注册登记的窗口办理注册手续，取得营业执照。

（6）印章刻制。取得营业执照后，填写印章刻制介绍信并画好印章样式（复印两份）到当地公安局（证章处）办理申请手续，并凭公安局介绍信去刻章厂刻制相关印章。一般包括公章（企业名称）一枚，财务专用章（也可刻制铜章）一枚，合同专用章一枚（可多枚），企业法人代表章（人名章）一枚等。完成后，回公安局证章处办理印模备案。

（7）银行开户。持营业执照副本、公章、财务章和人名章到自行选择的银行办理开户手续，取得银行开户许可证，并划转注册资金。

（8）申请组织机构代码证书。持营业执照副本、公章等在质检管理机构窗口办理组织机构代码证书。有条件的地区一般在政府所开设的综合服务大厅办理。一个企业有唯一且终身不变的机构代码。

（9）申领税务登记证。取得营业执照 30 天内携带营业执照、印章、企业章程等相关资料，在税务机构窗口办理税务登记手续。需要办理的登记内容包括：国税登记证和地税登记证。有条件的地区一般在政府所开设的综合服务大厅办理。取得税务登记证后 30 天内，分别到企业住所所在地国税所、地税所报到，并办理购置发票、税控机等手续。

（10）取得营业执照 30 天内到管辖地工商所报到。

（11）到劳动和社会保障部门办理企业用人社会保险登记、工资手册等手续。

3.3 工商登记注册与税务相关简介

3.3.1 各类企业登记注册需提交的相关资料

1. 有限责任公司

（1）申请企业名称预先登记应提交的文件、证书。

① 组建负责人签署的登记申请书。

② 组建单位的资格证明或股东、发起人的法人资格证明及自然人身份证明。

③ 申请人的身份证明及有关指定委托的证明文件。

④ 法律、法规、规章和政策规定应提交的其他文件、证书。

（2）申请设立有限责任公司设立登记应提交的文件、证件。

① 公司董事长签署的设立登记申请书。

② 全体股东指定的代表或者委托代理人的证明。

③ 公司章程。

④ 具有法定资格的验资机构出具的验资证明。

⑤ 股东的法人资格证明或者自然人身份证明。

⑥ 载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件，以及有关委派、选举或者聘用的证明。

⑦ 公司法定代表人任职文件和身份证明。

⑧ 公司名称预先核准通知书。

⑨ 公司住所证明。

（3）办理期限。

① 企业登记机关应当自收到申请人提交的全部文件之日起 30 日内，做出核准登记或者不予登记的决定。

② 有限责任公司的营业执照签发之日，为公司的成立日期。

2．股份有限公司

设立股份有限公司，董事会应当于创立大会结束后 3 日内向公司登记机关申请设立登记。

申请设立股份有限公司，应当向公司登记机关提交下列文件：

（1）公司董事长签署的设立登记申请书。

（2）国务院授权部门或者省、自治区、直辖市人民政府的批准文件，募集设立的股份有限公司还应当提交国务院证券管理部门的批准文件。

（3）创立大会的会议记录。

（4）公司章程。

（5）筹办公司的财务审计报告。

（6）具有法定资格的验资机构出具的验资证明。

（7）发起人的法人资格证明或者自然人身份证明。

（8）载明公司董事、监事、经理姓名、住所的文件，以及有关委派、选举或者聘用的证明。

（9）公司法定代表人任职文件和身份证明。

（10）企业名称预先核准通知书。

（11）公司住所证明。

3．合伙企业

（1）设立登记合伙企业需要提交的文件。

① 全体合伙人签署的设立登记申请书。

② 全体合伙人的身份证明。法律、行政法规禁止从事营利性活动的人，不得成为合伙企业的合伙人。

③ 全体合伙人指定的代表或者共同委托的代理人的委托书。

④ 合伙协议。

⑤ 出资权属证明。

⑥ 经营场所证明。

⑦ 国务院工商行政管理部门规定提交的其他文件。

（2）合伙企业的登记事项。

① 合伙企业的名称中不得出现“有限”或“有限责任”字样。

② 经营场所。

③ 经营范围。

④ 经营方式。

⑤ 合伙人的姓名及住所、出资额及出资方式。

（3）办理期限。

① 企业登记机关应当自收到申请人提交的全部文件之日起 30 日内，做出核准登记或者不予登记的决定。

② 合伙企业的营业执照签发之日，为合伙企业的成立日期。

4．个人独资企业

（1）设立登记需要提交的文件。

① 投资人签署的个人独资企业设立申请书。

② 投资人身份证明。

③ 企业住所证明。

④ 国家工商行政管理局规定提交的其他文件。

（2）个人独资企业设立申请书应当载明下列事项。

① 企业的名称和住所。

② 投资人的姓名和居所。

③ 投资人的出资额和出资方式。

④ 经营范围及方式。

（3）办理期限。

① 企业登记机关应当自收到申请人提交的全部文件之日起 30 日内，做出核准登记或者不予登记的决定。予以核准的发给营业执照；不予核准的，发给企业登记驳回通知书。

② 个人独资企业营业执照的签发日期，为个人独资企业成立日期。

5．个体工商户

（1）申请个体工商户名称预先登记应提交的文件、证明。

① 申请人的身份证明或由申请人委托的有关证明。

② 个体工商户名称预先登记申请书。

③ 法规、规章和政策规定应提交的其他文件、证明。

（2）申请个体工商户开业登记应提交的文件、证明。

① 申请人签署的个体开业登记申请书（填写个体工商户申请开业登记表）。

② 从业人员证明。

③ 经营场所证明。

④ 家庭经营的家庭人员的关系证明。

⑤ 名称预先核准通知书。

⑥ 法规、规章和政策规定应提交的有关专项证明。

（3）办理期限。工商机关依照《城乡个体工商户登记管理暂行条例》等法律、法规和规章的规定，办理各类个体工商户登记注册，凡手续完备、证件齐全、符合法定条件的，自受理之日起在以下期限办理完毕：

① 名称预先登记，10 个工作日。

② 个体工商户开业、变更、注销登记，30 个工作日。

国家规定经营者需要具备特定条件或者需经行业主管部门批准的，应当在申请登记时提交有关批准文件申请。经营旅店、刻字业、信托寄卖业、印刷业，应当经所在地公安机关审查同意。

3.3.2　开业税务登记

税务登记分为国税和地税两种，创业者可根据企业性质、规模和纳税种类，分别取得国税登记证和地税登记证，或两者兼有。

1．国税

国税系统负责征收管理的税费主要有以下几种：

（1）增值税。

（2）消费税。

（3）进口产品增值税、消费税、直接对台贸易调节税（海关代征）。

（4）铁道、各银行总行、保险总公司集中缴纳的营业税、所得税、城市维护建设税。

（5）中央企业所得税。

（6）地方银行和外资银行非银行金融企业所得税。

（7）海洋石油企业所得税、资源税。

（8）证券交易税。

（9）境内外商投资企业和外国企业的增值税、消费税、所得税。

（10）出口产品退税管理。

（11）集贸市场和个体户的增值税、消费税。

（12）中央税的滞补罚收入。

（13）按中央税、中央地方共享税附征的教育费附加。

（14）2002 年 7 月 1 日以后成立的企业的企业所得税。

2．地税

地税系统负责征收管理的税费主要有以下几种：

（1）营业税。

（2）个人所得税。

（3）印花税。

（4）土地增值税。

（5）车船使用税。

（6）房产税。

（7）资源税。

（8）城市维护建设税。

（9）部分地方企业所得税。

（10）地方营业税附加的教育费附加。

（11）城镇土地使用税。

（12）固定资产投资方向调节税。

（13）地方税的滞补罚收入。

（14）筵席税。

3．主要税种简单介绍

（1）营业税。营业税是对有偿提供应税劳务、转让无形资产和销售不动产的单位和个人，就其营业收入额征收的一种税。营业税的税率是按照行业来划分的，不同行业的营业税税率不同。

营业税的应纳税额=营业额×税率

（2）增值税。增值税是对销售货物或提供加工、修理修配劳务，以及进口货物的单位和个人，就其实现的增值额征收的一个税种。

一般纳税人的应纳税额=当期销项税额–当期进项税额

小规模纳税人的应纳税额=含税销售额÷（1+增收率）×征收率

（3）个人所得税。按税法的规定，个体工商户的户主、个体独资企业的企业主、合伙企业的合伙人缴纳个人所得税，按照《个人所得税法》的“个体工商户的生产经营所得”应税项目，适用 5%～35%的五级超额累进税率。

五级超额累进税率如表 3-1 所示。

表 3-1　个人所得税税率（生产经营所得适用）

级　　数	全年应纳税所得额	税　　率
1	不超过 5 000 元的	5
2	超过 5 000 元至 10 000 元的部分	10
3	超过 10 000 元至 30 000 元的部分	20
4	超过 30 000 元至 50 000 元的部分	30
5	超过 50 000 元的部分	35

（4）企业所得税。企业所得税是指对企业就其来源于中国境内外的生产经营所得和其他所得而征收的一种税。

企业所得税的计算：

应纳所得税额=应纳税所得额×税率

公式中“应纳税所得额”即纳税人纳税年度收入总额减去准予扣除项目后的余额。

4．税务登记证的办理

办理税务登记必须持营业执照原件、公章、财务章等在办理窗口领取税务登记表等材料。税务登记表分为内资、分支机构、个体经营及涉外等几种。

在申报办理税务登记时，应根据不同情况向税务机关如实提供以下证件和资料：工商

营业执照或其他核准执业证件；有关合同、章程、协议书；组织机构代码证；法定代表人、负责人或业主的居民身份证、护照；财务负责人和办税人员身份证；银行开户许可证；经营场所证明或租房合同等，交纳相关费用。

税务登记表的主要内容包括：

（1）单位名称、法定代表人，或者业主姓名及其居民身份证、护照或其他合法证件的号码。

（2）住所、经营地点、经营期限及注册资金（资本）、投资总额。

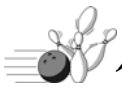
（3）登记类型及核算方式。

（4）生产经营方式及范围。

（5）财务负责人、办税人员联系电话。

（6）国家税务总局确定的其他有关事项。

税务机关将在 30 个工作日内完成审核工作，核发税务登记证及副本。



创业故事

彩绘人生

湖北武汉是全国出了名的火炉。话说 2009 年的盛夏，在武汉有这么一个年轻人，天天带着一帮学美术的同学在墙上画画。他们当然不是在信手涂鸦，而是被人专程请来搞设计的。他们在墙上画的画究竟有什么特别呢?

这个年轻人叫做张俊青，烟台人，今年 26 岁，是武汉一家手绘墙面工作室的总经理。他的另一个身份是中国地质大学的在校生。

张俊青自小就学琴棋书画。初一时，张俊青获“中日韩三国少儿美术大赛铜奖”。1998 年，还在烟台三中读初三的张俊青考上了位于杭州的四年制中国美术学院附属中学。欣喜之余，每年 1.3 万元的学费，外加不菲的生活费，让月入只有千元的张家捉襟见肘。为支持儿子学业，同在烟台工程机械厂上班的夫妻俩辞职，2002 年还把 58 平方米的房子做抵押从银行贷款 20 万元买了一辆大货车跑货运。日子似乎开始好起来了，没想到仅过了半年，灾难便降临了——

“我永远不会忘记那年的夏天。2002 年 7 月 11 日，父亲载着一车空调设备到合肥附近的高速公路时，突然三车追尾……”张俊青回忆，父亲离开时才 45 岁，父母感情很好，此事对母亲刺激很大。“儿子的命运那一年被彻底改变了。”一直不愿回忆往事的马连君谈到儿子，才愿面对记者。这一年离张俊青高考还差一年。

“爸爸去世，除了银行的 20 万元贷款，还有借亲戚朋友的几万元，当时连骨灰都没钱弄回烟台。”张俊青说，他在学校听到这个噩耗，觉得天都塌了。他擦干眼泪赶回家安慰母

亲。没想到房子被人封了，讨债的踏破了门槛。他和母亲只得租住在附近一间 10 平方米的车棚里，连床都没有，“一夜间让我懂得太多了。”

为相互照顾，张俊青带着母亲回到美院附中。妈妈打小工，他白天学习、晚上做搬运，勉强维持生活。虽然校方减免了部分学费，但 20 多万元的债务，加上高昂的学费，张俊青做出了一个痛苦的决定：退学，打工还债。“当时听到这个决定，我很绝望，说还不如一起死了算了。”马连君叹息着。但儿子反过来劝她，说赚了钱照样能读书。这时，已是 2002 年年底，离高考只有半年，校方已承诺毕业后将成绩优异的张俊青保送中国美术学院油画系。

2003 年年初，张俊青凭着过硬的美术素养，回烟台开了家美术高考培训班“尚美苑”。“这个名字用的是谐音，希望自己将来能上美院，也希望经我培训的学生都能考上美院。”因为租金太贵，张俊青将“尚美苑”安置在一间毛坯房里，100 平方米，月租 400 元，自己既当老师又当炊事员，妈妈上街发传单，经过半个月的努力终于招到 6 名学生。6 名学生全部考上大学，张俊青一下子在艺考生中声名鹊起，招生困局打开，高峰时招到了 30 人，每人收费几千元不等。3 年内，近百名学生从“尚美苑”毕业，绝大部分考上了大学，“其中有一位现在还在俄罗斯列宾美术学院读博士”。

半年后的 2004 年 7 月，因为能一步步还钱，房子还了回来，债务人不再逼债了，马连君决定卖房供儿读书，21 岁的张俊青首次参加高考。他将目标锁定中央美术学院和中国美术学院。功底深厚的他果然被两院同时录取，张俊青最终选择了中央美术学院雕塑专业，五年制，第一年学费 2 万多元，剩余四学年费每年 1 万多元。

“当时缴了 500 元报名费，就没钱了。”张俊青说，房子没卖成，那时还没流行助学贷款，“我只能又放弃，没有选择。”张俊青说，这次放弃他没有伤心。“当时只有一个想法就是重新站起来，赚到钱才能去上学，不能指望别人。”张俊青再度回到了“尚美苑”，经营他的“上美院”梦。

2007 年，张俊青基本还清了父亲留下的 20 多万元债务。“那一刻，我妈妈都哭了，我也终于可以上大学了。”2007 年，张俊青一口气报了 11 所艺术院校，包括“中国八大美院”中的 5 所，专业考试全通过。其中，中央民族大学、西南交通大学的专业成绩分数均是全国第一名，其他院校的考试分数大部分进入了全国前 10 名。

“当年很多院校都承诺录取我，寄来了文化课准考证，只要文化分过了就录。”2007 年，张俊青文化分考了 329 分，以山东省第一名的成绩被地大珠宝专业录取。“专业是我自己选的，能让我更快地赚钱，希望将来成立自己的珠宝设计室。”张俊青笑说，2007 年高考，他报的专业都很怪，如南京林业大学园艺学、中国传媒大学灯光设计专业等，都与绘画相隔较远，但都有相通的地方，“我想年轻时赚点钱，年纪大了再搞点纯艺术的东西。”

“两次高考，中国八大美院我考上了 7 所。”如今已上大学的张俊青将这些考试成绩和各校的录取通知藏在烟台家中，为防万一还将其扫描下来，带在身边，“这些都记录了自己

的读书历程，将来可以用它鼓励下一代。”

走进大学，独立自强的张俊青并没有把自己的遭遇告诉学校领导老师。从他从容、乐观面对大学生活的表现中，同学们也没有发现任何异样。但很多行动，却在悄无声息地展开。一入大学，张俊青就在学校找到一份勤工助学岗位——扫操场，每天 8 块钱，他觉得通过自己的努力可以让大学学习进行下去。2008 年春，他找到一份家教工作，并用双休日画油画。当年暑假，他又凭借墙面手绘技术赚了 1 万元，并将母亲从烟台接过来。打工的收入，加上学校的各类奖学金，张俊青的学费和母子俩的生活有了着落。

一边忙于学业，一边打工赚钱，同时还要照顾母亲，可是张俊青的成绩却没有落下。在校第一学年，全班 28 名同学中，张俊青专业成绩第一。与此同时，他还积极参加学校活动，通过参加学校的“大学生课余科研基金立项”和“创新人才”培养，他慢慢有了利用专业素养创业的念头。

一个偶然机会，张俊青得知一豪华餐厅要做一幅主题壁画，却迟迟找不到施工者。他主动上门应征，不料对方不相信这个刚入大学不久的青年，并要他交 800 元保证金，3 天完成。为赶工期，张俊青透支信用卡交了保证金，和他的一个同伴一头扎进这个在常人看来“不可能完成的任务”。整整三天，他们最多只睡了 5 小时。

工程按期完工，老板又满意又感动，将所有壁画业务全给了他。这件事，让张俊青看准了手绘市场巨大的发展前景与武汉手绘市场的空白，他开始筹备开办自己的壁画公司。课余时间，他便穿梭在武汉的大街小巷，只要看到正在装修的店铺就上前去问：“墙面需要手绘吗？”虽然经常被拒之门外，但他坚信只要自己不懈努力，就一定会取得成功。

一次统计勤工助学的同学名单，张俊青发现班里有 11 个贫困生。从此，他就一直想做些什么来帮助这些贫困学生。在完成那餐厅壁画的订单后，他逐渐有了自己开公司的想法。他说：“我做公司的初衷很简单，我不希望看到眼前的同学有跟我一样的经历，因为我的经历确实很难。”

经过艰难的筹备期，2008 年 12 月，张俊青注册 3 万元成立了“武汉海伦墙面手绘公司”，汇聚了中国地质大学、中南民族大学、湖北美术学院等高校的 30 多名贫困学生一起创业，但前提是不耽误各自的功课。张俊青的同班同学王森第一个加入，他现在每个月做兼职就可以轻松拿到 1 000 多元。

但是，张俊青并不希望自己的公司只是为大学生们解决暂时的困难，他更希望在现实的大学生就业危机中，能够给更多人树立人生的信心，创造生活的动力。在他的带动下，中国地质大学（武汉）珠宝学院 2007 级学生中，创业人数占到目前学生总数的三成左右。他的传奇青春成了大学生创业的一个代名词，成了广大贫困学子努力的标杆。

资料来源：根据网络资料整理，本文内容于 2009 年 8 月 11 日在 CCTV2 财富故事会节目播出。

复习思考题

1．创业企业创立的方式有哪些?
2．简述有限责任公司的特点与优点及缺点。
3．简述合伙企业的特点与优点及缺点。
4．营业执照的种类有哪些?
5．简单介绍一下营业税、增值税、个人所得税与企业所得税。

第4章

如何组建创业团队

引导案例

做老板还是做员工

我经常看到一些做批发的小老板，自己坐在柜台前，一边打扑克牌，一边料理生意。我敢说，如果不改变方式，这些人永远都是小老板，不可能变成大老板。

我们公司山东济南的总代理，我们称钟大姐。她是我们所有代理商中业绩最差的一个，连北京的一个小批发商都不如。为此，她从省级总代理降到市级代理。来年，她就要从市级代理降为批发点。我不知道说过多少次，她始终听不进。结果，排名永远是倒数第一。

我始终认为，她的业绩之所以差，就是不会做老板。每次我去济南考察，总看到她在店铺里忙碌，接待消费者的是她，接待厂家代表的也是她，连整理货柜的都是她。除了偶尔请她老公、弟弟搬运几件货，再也没有人来为她工作，这也难怪她的生意做不大。

凡是生意做得大的人，都懂得雇用人的道理，越是会雇用人，生意做得越大；生意做得越大，雇用的人也就越多。这是一个千古不变的良性循环，是有道理的。

我忍不住问道："钟大姐，你到底想不想做老板？"

她说："当然想呀。"

我接着说："现在，你到底是在做老板，还是在做雇员呢？"

她听了，红着脸说："没办法呀，摊子小，雇不起人，只好自己做。"

我一听，启发她："到底是因为你不会用人，导致生意做不好呢？还是因为生意做不好，才雇不起人呢？你连请个人替你看柜台都舍不得，又怎么能够把生意做大呢？毕竟做代理

商的人，不能光靠自己卖，还要组织大家一起卖。你这个老板，天天待在柜台里，不出去跑，不去处理那些销售渠道上的事，整天泡在柜台上做营业员，不是本末倒置吗？而北京的张大哥，整天不在店里，不是开着车跑外面谈生意，就是在俱乐部打麻将，他的生意却做得很大。归根结底，就是他懂得用人、懂得组织协调、懂得做老板。他是真正在做老板，就会变成一个大老板；而你是在做员工，连小老板的身份都快要保不住了。”

现在，不妨好好问一问自己，是否也有与钟大姐类似的情况？你到底是在做老板，还是在做员工呢？

资料来源：清华才子，《你在做老板，还是做员工》，年轻人，2008-12。

创业导航

创业的三个基本要素是创业项目、资金和骨干团队。单打独斗的创业时代早就结束了，现在的创业基本上都以一个团队为基础，至少应该包括市场开发、企业管理和关键技术这三方面的人才。团队组建既不可“能人扎堆”，也不可“能力错位”；关键在于“个性搭配”与“能力胜任”。要相信团队的力量，一个再好的创意单靠自己是无法实现的，哪怕你的能力再强。

4.1　创业团队的人员选择与配置

创业团队需要所有的成员共同从事具体的工作，但是它面临着团队规模带来的困难。在此情况之下，应该意识到起推动作用的角色并非所有参与团队工作的成员，要精选对创业项目成功起关键作用的成员。

全球视点

团队规模与团队机制

《创建有效的创业团队》的作者罗伯特·K·威索基提出：“如果团队成员超过 12 人，应用团队机制便很困难。以我们的经验，团队机制不适于人数众多的工作组。……人数众多的工作组和实现真正团队业绩所需的团队机制不相吻合，而且人数众多会以明显或微妙的方式造成团队机制的瓦解。”

4.1.1 创业团队的人员构成

在招募和建立一支高效的创业团队时，不仅要考虑每个创业团队成员的能力，还要考虑团队领导人与创业团队成员之间的角色关系。通常，创业团队由三个部分组成：团队领导人、核心团队成员和合同团队成员。

1．团队领导人

团队领导人对整个创业项目的成功负全面的管理责任。团队领导人是创业项目的领导，负责按照进度、预算和要求完成创业项目，并具有完成工作相应的职权。为了更好地履行职责，团队领导人应与创业团队密切协作，确保执行创业项目所需要的资源能够及时到位，同时团队领导人还要负责创业项目计划的编制，获取创业项目所需要的工具，建立创业项目工作的质量标准，保持创业团队成员的技术熟练度及生产力，保证创业项目在进度、预算及质量范围内顺利完成。

2．核心团队成员

核心团队成员负责执行创业项目的各项关键活动，协助团队领导人的工作，并在创业项目预算及进度等约束条件下完成创业项目。核心团队成员从创业项目开始到创业项目结束都在创业项目中，他们在创业项目内担任重要的角色，负责创业项目的关键活动，他们具有的能力可以满足创业项目的广泛需求。在矩阵型组织内，专业成员可能同时被分配到几个创业项目中，特别是当一名团队成员具有独特的技能时。

3．合同团队成员

由于商业环境的变化，创业团队通常将非核心业务和技术外包，承担非核心业务或技术的创业团队成员就是合同团队成员。有些合同团队成员待在创业项目中的时间可能很短，而有些则与核心成员没有什么区别，只不过他们不是组织的雇员。通常，合同团队成员只能在短期内为创业项目工作，他们掌握的技术只是在创业项目特定的时间内需要，他们适时地参与创业项目，一旦分派的任务完成就离开创业项目。

如上所述，创业团队的构成成员一般有团队领导人、核心团队成员、合同团队成员三类，而且他们在创业项目中分别承担不同的角色和任务。如此，在组建创业团队时，就可以根据创业项目任务的复杂程度和技术、质量、时间等要素的要求，将非核心业务或技术外包，从而控制创业团队的规模，达到提高创业团队效能的目的。



应用案例 4-1

马云和他的创业团队

1999 年 1 月 15 日，马云和他的创业团队离开“中国国际电子商务中心（EDI）”悄然南归。2 月，在杭州湖畔家园马云的家中召开第一次全体会议，18 位创业成员（马云、张瑛、孙彤宇、戴珊等）或坐或站，神情肃穆地围绕着慷慨激昂的马云。在这次会议上，马云说：“我们要办的是一家电子商务公司，我们的目标有三个，第一，我们要建立一家生存 102 年的公司；第二，我们要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；第三，我们要建立世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”尽管只有 50 万元的创业资金，但马云首先花了 1 万美元从一个加拿大人手里购买了阿里巴巴的域名，并细心注册了 alimama.com 和 alibaby.com。他们没有租写字楼，就在马云家里办公，最多的时候一个房间里坐了 35 个人。他们每天 16～18 小时疯狂工作，日夜不停地设计网页，讨论网页和构思，困了就席地而卧。马云不断地鼓动员工，“发令枪一响，你不可能有时间去看对手是怎么跑的，只有一路狂奔”，他又告诫员工“最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间”，阿拉巴巴就这样孕育、诞生在马云家中。

什么是团队呢？马云认为，团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何人失败。团队领导永远不要跟下属比技能，下面的人肯定比你强；如果下面的人不比你强，说明你请错人了。但你要跟他比眼光，要比他看得远；读万卷书不如行万里路，眼光的高度要在领导的水平线上。第二，要比胸怀。男人的胸怀是冤枉撑大的。你对你的部下、员工、团队要包容；合作不是一天两天的事，如果你是对的，永远有机会去证明。第三，要比实力。你抗击失败的能力要比他强。一块砖头掉下来，别人挨一下就倒了；你挨了一下，一点反应都没有。这就是优秀团队领导的条件。一个优秀的领导人的素质就是眼光、胸怀和实力。

资料来源：http://www.miaochuang.com/Article/HTML/89.html。

4.1.2　创业团队人员配置的标准

由于创业团队领导人、核心团队成员与合同团队成员所承担的任务与责任是不同的，因此对他们所使用的配置标准是不同的。

1．团队领导人的配置标准

由于团队领导人的角色和责任非常重要，因此选择团队领导人是创业团队建设的一个

关键问题。在创业公司里，通常会由创业项目发起人来承担团队领导人的角色。有潜力的团队领导人可参考以下标准：

（1）背景和经验。具有很强创业项目管理背景和经验的领导人在任何创业组织内都是供不应求的，而且由于创业项目的特征，如风险、商业价值、时间跨度、复杂性和成本等，在每个创业项目中的表现是千差万别的，因此要找到一个称职的团队领导人是相当困难的。

（2）领导才能。团队领导人不仅要管理创业项目，还要管理创业团队成员，这意味着团队领导人的领导才能非常重要。任何一个团队领导人的成功都要看他能否将创业项目与组织战略联系起来，能否取得创业团队成员的合作与支持。

（3）人际关系。创业团队不断接受外界的影响，同时又和其他团队或整个组织环境发生不断的互动。因此，团队领导人能否在创业团队中形成积极健康的人际互动关系非常重要。团队领导人不仅要搞好创业团队内部成员之间的人际关系，还要处理好与创业项目外部的经销商和供应商的关系。所有这些将构成对团队领导人交际能力的挑战，如谈判、处理冲突和解决问题等，团队领导人的工作迟早要体现在成功的人际关系上。

（4）管理才能。创业项目一般由多个活动组成，它的完成需要运用多种学科的知识，常常没有以往的或现成的经验可以借鉴，而且有的创业团队成员往往又是某一领域的专家，这就给团队领导人带来巨大的挑战。因此，团队领导人必须具备更强的领导才能和更强的管理内行的能力。



应用案例 4-2

不完美是 OK 的

在斯坦福大学，我学到最宝贵的一课是：不完美是 OK 的。

我们那届 358 位同学，来自世界各地的不同产业。大家唯一的共同点，是在进斯坦福之前，都习惯做佼佼者。这样的名声，以及随之而来的自我期许，让他们成为无可救药的完美主义者。

以《从 A 到 A+》作者柯林斯的“创业”课程为例，他规定上课前要读的案例、讲义、教科书章节，每次都有一百多页。其他课程的要求也一样严格。某些追求“完美”的同学，为了完成人生中第一名的记录，认真地准备老师要求的每一份讲义，因此错过了星期三下午和同学喝啤酒的时间。他们最后确实得了第一名，毕业时上台领奖状。但是，他们的脸色看起来好苍白，因为两年中他们没有好好享受过加州的阳光。

然而，当我进入业界，承担责任时，我发现：真实的企业不容许领导者抱着全有或全无的洁癖。真正好的领导人，懂得放下身段，耐心地协调和妥协。他的成绩也许不像完美

主义者那样被媒体注意，可他的成果一点一滴都会被员工和股东感激。

经过这些年不断追求完美的经历，我发现，当完美主义者并不很难，而在不完美的状态下奋斗，才是要紧的。聪明人最大的毛病，是嫌弃比他笨的人。完美主义者的另一项缺点，是他要求身旁每一个人也是完美的。

我当老板时，只问三件事：员工去做了吗？他们的方法对吗？他们尽力了吗？只要三个答案都是肯定的，我会闭嘴。如果他们这样做了，还是失败，就不要苛求员工。

那些有天才老板的公司里，员工的士气是最低的。不管员工怎么努力，换来的还是老板的批评。最后老板事必躬亲，把自己累死，也害了整个公司。

资料来源：王文华．老板不必完美．商界，2009-01。

2．核心团队成员的配置标准

核心团队成员的选择一般由团队领导人负责，但这种选择是很困难的。由于核心团队成员可能在多个创业项目中交叉分配，因此团队领导人不可能把在各个专业方面最出色的成员挑选在一个团队里。因此，团队领导人在选择核心团队成员时，必须把团队的任务和活动进行适当分类，对于那些关键路径活动、高风险活动和高商业价值创业项目要选择高技术或高水平的专业成员来负责，对于非关键的活动和创业项目可以由相同专业的但经验和能力稍微欠缺的成员负责，而对于那些非核心的活动和创业项目则尽量考虑外包，由合同团队成员完成。一般而言，核心团队成员的配置应遵照以下标准：

（1）坚持团队导向。团队导向是指优先考虑团队的利益，团队导向是核心团队成员的基本素质。有的团队成员有很高的专业技能但很难与他人合作，这些人一旦进入创业团队一般会对团队的发展造成较大的危害。因此，团队成员在执行团队活动时，要充分融入团队氛围中，相互信任与支持，主动接受其他团队成员的不同观点，欢迎和鼓励其他团队成员提出有利于问题解决的见解和方案。作为团队成员始终要清楚一点：个人的成功不是自己的目标，团队的成功才是自己的目标。

（2）坚持结果导向。结果导向是指创业团队面向的是依据创业项目任务而产生的最终成果，而不像职能部门那样面向某种类型的活动。结果导向强调创业团队的任务以及每个团队成员能够对这项任务的完成所做的贡献，创业团队成员能力的评估最终都要依据计划分配工作的完成情况来进行。也就是说，团队成员必须是以结果为导向的。

（3）勇于承担责任，兑现承诺。勇于承担责任意味着，团队成员要荣辱与共，不把工作中的失误或创业项目的失败归咎于他人，所有成员共同分担每一个关键活动或步骤的成功与失败，兑现自己对团队的承诺。

（4）拥有完成工作所需要的能力。结果导向也意味着创业团队成员必须依据进度和约

束完成所分配的任务，因此，创业团队成员必须具备与任务相关的技能、知识。除了专业技术、知识之外，创业团队成员还要具有使用创业项目管理工具的能力，很多团队领导人要求团队成员使用创业项目管理软件直接输入活动状态和其他创业项目进程数据，因此团队成员必须熟悉这些软件工具。

3．合同团队成员的配置标准

合同团队成员不是团队的核心成员，对创业团队控制团队规模有一定的积极意义，但是他们的出现也会给团队领导人带来一系列问题。例如，合同团队成员只是在创业项目需要他们的特定技术的一段时间内才会被邀请加入创业团队，而合同团队成员的时间安排往往与此不一致，这就要加以协调，保证其与相关活动的进度一致；在合同团队成员进入团队后，还要加强他们的责任心以保证外包活动的工作质量等。因此，团队领导人在决定雇用合同团队成员时，必须考虑以下标准：

（1）他所拥有的技术是否是创业项目所需要的特定技术；

（2）他是否有足够的时间参与创业项目；

（3）他的责任心是否强，能否按照创业团队的要求完成所分配的工作。



全球视点

迈克维克问答

《创业邦》：对于一位刚起步的创业者，您认为应该怎样选择创业伙伴？

迈克维克：我第一次创业时的合伙人是克雷克，当时我们在公司的不同部门，但经常在一个项目组里工作。我们有很多共同点，相处得很愉快。更重要的是，对于任何新创立的公司来说，分工都非常关键。我和克雷克的分工很明晰，也是经典的组合：一人负责对内，包括技术、运营等事务；另外一个负责对外，包括消费者、投资者等。

我认为，在选择创业伙伴时，对方的能力并不是唯一条件，承担风险的勇气同样重要。理想状况下，最好是之前就和合作伙伴一起共过事，以确认他具有这些创业者的必备素质。如果以前没有合作过，双方则都要仔细地考核彼此的背景及之前同事对他的评价，总之要在深入了解之后才能做出决定。

《创业邦》：创业企业在雇用员工时，又该怎么做？

迈克维克：在这方面我们曾经犯过一些错误，但很快就发现了应该找什么样的员工。对于初创公司，第一批员工的招聘非常重要，这些人会在很长时间内影响初创公司的企业文化。所以，关键是要找到与你所期望建立的企业文化相匹配的人，因为一旦企业文化形成了，就很难改变，前 50 名员工最好是由创始人自己亲自招聘。至于寻找的过程，更多的

是靠感觉，很多人有不错的履历和仪表谈吐，但如果感觉他们与企业文化并不匹配，这种情况下要有所取舍。

《创业邦》：如果招聘到了不合适的人，您会如何处理？

迈克维克：一旦不小心雇错了人，应该很快就能感觉出来。我的建议是不要拖延，以免浪费双方的时间。初创公司的资金有限，不应该在不合适的员工身上浪费资金，而对于员工来说，拖延对他们同样不利。两年之前我曾招聘了一个人，在周一刚上班时觉得很好，但一周中我就发现他与我们的企业文化并不符合，所以在周末便与他达成了离开公司的协议。每家公司都有自己独特的企业文化，要根据自身的文化进行相关决策。

资料来源：《如何度过创业起步期》，2009 年 12 月 10 日，创业邦，http://finance.ifeng.com /gem/class/20091210/1566939.shtml。

4.1.3　创业团队成员配置的流程

创业团队成员配置的流程如图 4-1 所示。

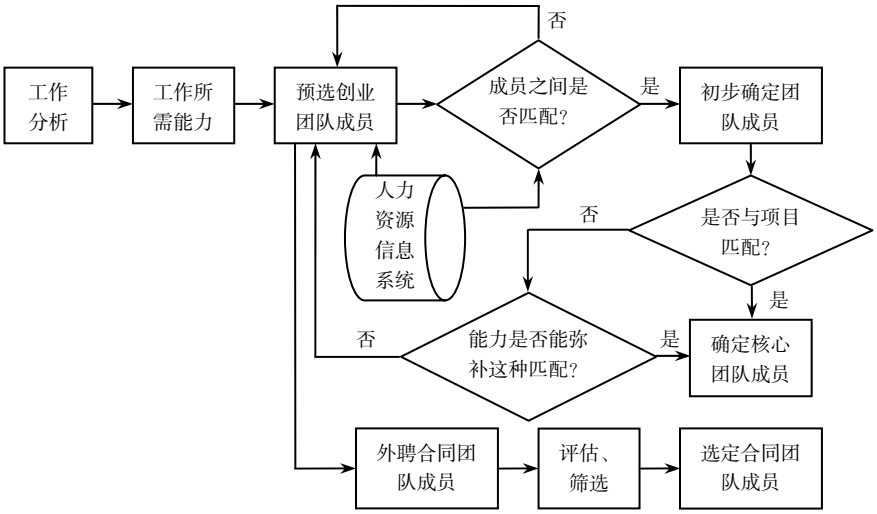


图 4-1　创业团队成员配置的流程

创业团队成员配置的流程主要包括工作分析、预选创业团队成员、初步确定团队成员、确定核心团队成员、选择合同团队成员五个步骤。

1．工作分析

创业团队成员的选择流程是从工作分析开始的。工作分析就将创业项目中的各项工作

的内容、责任、性质及创业团队成员所应具备的条件予以研究和分析。工作分析的结果提供与工作本身的要求有关的信息，而工作要求又是编写工作说明书（工作的内容是什么）和工作规范（用什么样的人来从事这一工作）的基础。工作分析能够识别一个成员必须完成的任务，每项任务的完成需要的知识、技能和能力。要进行工作分析，可以使用工作分解结构（WBS）工具。工作分解结构是对工作的分级描述，这些工作是由“创业项目综述”（POS）确定的为完成创业项目而必须进行的各项工作。

2．预选创业团队成员

定义了完成创业项目所需要的知识、技能和能力之后，就要寻找哪些成员具备这些条件，这个过程叫做预选创业团队成员。预选创业团队成员首先要从所掌握的人力资源信息库中查询，包括成员的基本信息（姓名、年龄、籍贯、奖惩记录等）、成功的创业项目经历（曾成功进行了哪些创业项目、在其中承担什么责任，以及创业项目的相关信息资料）、工作状态（正在承担何种创业项目、工作的饱和度如何，以及组织整体上员工的工作负荷情况）、价值取向（看重的东西，如企业形象、薪酬待遇和能力提高的机会及其优先次序）、人气／人格取向（人格类型及其行为特征）、团队角色取向（在团队中的角色倾向）、能力／知识取向（技能等级）等。如果所掌握的人力资源信息库中没有足够的符合特定技术条件的成员，或者创业团队想把一些非关键技术的活动外包，创业团队就要考虑外聘合同团队成员。

3．初步确定团队成员

预选创业团队成员之后，就要考察这些成员相互之间在人际关系方面是否和谐，在人格上是否匹配，在团队角色上是否相称。如果成员之间相互匹配、和谐，就将其初步确定为团队成员；否则，就重新选择创业团队成员。

4．确定核心团队成员

如果创业团队成员之间在人格、团队角色等方面融洽，还要看这些成员与创业项目的利益相关者之间是否匹配。由于创业项目任务是创业团队成员共同完成的，没有所有成员对创业项目的支持，就很难实现创业项目的目标。如果这些成员能够与项目需求相匹配，就可以成为创业项目的核心团队成员。否则，还要看这些成员所具有的技能能否弥补这种不足。如果某成员的知识和技能水平确实很高又是创业项目所不可缺少的，也可以成为创业项目的核心团队成员；如果某成员所具有的技能不能弥补这种不和谐，就要重新选择核心团队成员。

5．选择合同团队成员

对于合同团队成员的选择，团队领导人要按照一定的程序来决策。第一，要明确所需要的技术类型、成员数量和具体的时间框架。第二，撰写工作说明书和工作规范。第三，建立评估标准，评估并筛选符合条件的合同团队成员。评估通常采用评分表的形式，包括一组有关主要特征和功能的问题，通过对每个问题进行加权，计算评分结果。第四，与合同团队成员签订合同。

建立一支高效能的团队不仅要考虑每个成员的能力，还要考虑团队领导人与创业团队之间的关键性角色关系。创业团队成员在创业项目中分别承担不同的角色和任务。如此，我们在组建创业团队时，就可以根据创业项目任务的复杂程度和技术、质量、时间等的要求，按照严格的选择标准，及早确定团队领导人，选择核心团队成员，并将非核心业务或技术外包给合同团队成员，从而达到控制创业团队的规模、提高创业团队效能的目的。



应用案例 4-3

巧法识“人”

1993 年，王家梁注册成立了上海佳良犬业有限公司。经过多年发展，王家梁的公司养狗规模越来越大，现在早已超过 3 000 条。在王家梁看来，公司饲养的主要是工作犬，他需要找到合适的人做训练员。怎样从前来应聘的普通人里挑选出合格的人呢？

经验丰富的王家梁，想到了一种非常特殊却十分有效的招聘方法。招聘时，主考官把狗牵到应聘者面前。“如果应聘者能很快想到办法让狗兴奋起来，和狗玩得很愉快，这个人就是可以留下的。”王家梁认为，人与狗也是讲究缘分的。

有时王家梁还会抱出一些小狗考验应聘者。如果对方会主动上前去摸小狗，在小狗冲过去咬住他的裤管时也不后退的话，那么这个也是合格的应聘者。毕竟，爱狗是成为训狗员的基本要求。

一轮考察下来，能够留下的员工已经不多。可是，他们还要面对再一次的筛选。试用期间，如果员工踢狗、打狗、刺激狗，或者被训练的狗变得越来越压抑，就会将再次遭到淘汰。

王家梁这一招确实灵验，他用这种方法挑选到了不少合格的训练员。

资料来源：根据《王家梁：独臂犬王背后的财富史》（新民商报，2008-7-11）改编。

4.2 创业团队成员的角色及其平衡

创业项目的成功需要创业团队成员之间的密切协作，而创业团队成员之间密切协作的基础是他们之间能够形成良好的人际关系，在性格上能够互补，在团队角色上能够和谐。所以，团队领导人必须在确定创业团队角色类型的基础上，了解每个创业团队成员的人格特征，分析他们的角色倾向，并结合他们的专业技能和资历以及能够给团队带来贡献的个人优势，分配和平衡团队成员之间对团队角色的需求。

4.2.1 创业团队成员的角色类型

角色是一个心理学概念，表示与人相互作用过程中的行为表现。组织中各种职务和职位都伴随着旁观者和角色担任者自身的一些预期，这些预期就是角色的定义，另外还有对个人在角色行为中所表现出来的独特个性的预期。

团队角色指的是团队成员为了推动整个团队的发展而与其他成员交往时表现出来的行为方式。肯尼斯·G·贝恩（Kenneth G. Benne）和保罗·希茨（Paul Sheats）指出，团队必须担任三种角色：

（1）团队任务角色。这些角色可以帮助团队实现目标，可具体细分为设计行动和出谋划策、收集信息、征求团队意见、提供信息、发表个人观点、协调团队成员的工作、帮助团队围绕目标工作、评价者与批评者、团队行动的激励者、负责团队日常“总务”任务的程序技术师及记录员。团队任务角色可以帮助选择、明确需要致力于解决的问题，并寻求解决方案。

（2）团队建设和维持角色。这些角色促进团队发展一种能够使成员之间以最低的时间损耗协调工作的气候和过程，如鼓励成员坚守任务、协调不同观点之间和个人之间的分歧、促进交流、确立组织工作业绩的高标准、为团队提供对其过程和行动的反馈信息等。这些角色促进团队发展和维持，在性质上和功能上不同于团队任务角色。

（3）个人角色。这些角色使团队成员能够满足自己作为个体的独特需要。由于贝恩和希茨的角色理论是从功能的角度界定的，因而在实践中不易操作。

贝尔宾·R·梅瑞狄斯（Belbin R. Meredith）在 1981 年出版的《管理团队：成功或失败的原因》和后来在 1993 年和 1997 年出版的《团队工作职责》、《改变我们的工作方法》三部著作中，通过两个历经 9 年的重要实验显示了研究者们所认为的每个期望成功的团队都必须拥有的 9 种角色：创新者、资源调查者、协调者、塑造者、监控评估者、协作者、执行者、完成者和专家。9 种角色的定义如表 4-1 所示。

表 4-1　贝尔宾的团队角色模型

团队角色	团队角色的诠释
创新者	创造性角色，为团队面临的主要问题带来新的突破性的思想和见解
资源调查者	与组织外部的思想、发展和资源进行联系
协调者	领导角色，使团队扬长避短，推动团队工作向前发展，确保团队资源得到最佳利用
塑造者	组织者角色，设立团队目标，确定事务的轻重缓急，保证团队的目标清晰，方向准确
监控评估者	分析者角色，分析问题和评估解决方案，确保决策制定的均衡
协作者	促进团队以和谐的方式运作，培养团队的士气和精神
执行者	接受新思想并将之转变为实际的步骤，制定计划并执行
完成者	注重细节，确保所有工作都按照计划完成
专家	为团队带来特殊的技能，为团队的产品或服务提供专业支持

资料来源：根据罗伯特·K·威索基《创建有效的创业项目团队》的内容整理而成。

Margerrison Chaeles 和 Dick McCann 在 1990 年出版的著作《团队管理：新的实践方法》（*Team Management: Practical New Approaches*）中公布了一个在澳大利亚进行的为期 8 年的研究成果，归纳出有些团队失败的原因是由于团队没有处于均衡状态，并指出判断一个团队是否均衡需要对每个团队的关键工作职能进行定义，而且这些工作职能独立于团队所从事的一些特殊技术职能。通过广泛研究，Margerrison Chaeles 和 Dick McCann 定义了 9 种关键工作职能，描述了每个团队所必须支持的工作，并进一步从工作的 9 种角色方面描述了工作职能，如表 4-2 所示。

表 4-2　Margerrison 和 Dick McCann 定义的关键工作职能与角色

工作职能	工作职能描述	角　　色	角色诠释
建议	收集、组织并提供信息和数据给团队	报告—建议者（reporter-advisor）	勤奋地收集情报并进行分析，直到得出结论为止。倾向于在做出任何结论之前把所有条件都描述清楚，慎重
创新	创建新概念，发现做事情的新方法	创造—革新者（creator-innovator）	新思想的产生者，乐于用新方法做事，非常关注变化
促进	推广新思想，获得做工作的资源	探索—促进者（explorer-promoter）	从组织外部收集信息，提出新见解并在组织中推广，拥有外部联系的网络
开发	开发能够在市场上成功的产品或服务	评估—开发者（assessor-developer）	针对需求验证新思想，能够建立商业价值，在思想和产品之间架起桥梁

续表

工作职能	工作职能描述	角　　色	角色诠释
组织	组建机构，制定计划来提供产品或服务	推进—组织者（thruster-organizer）	擅长建立系统的过程、程序和组织，把思想变为现实
制造	生产职能的所有方面	总结—生产者（concluder-producer）	热衷于标准和程序，工作要求是高标准和高质量，喜欢稳定的工作环境
检查	确保最终产品或服务能够满足消费者的需要	控制—检查者（controller-inspector）	注重细节，小心翼翼，精确，痛恨任何错误，愿意尽其所能来避免错误
维护	保证产品工作正常，提供必要的支持服务	维护—保持者（upholder-maintainer）	严格遵守过程并且维护过程。他们是优秀的支持人员，说到做到，完全值得信任
联系	与所有其他工作活动协调，确保团队效率	联系者（linker）	协调者，确保所有成员间的合作与沟通，以便团队能够依照计划顺利进展

贝尔宾·R·梅瑞狄斯的团队角色模型与 Margerrison Chaeles 和 Dick McCann 的团队角色模型尽管是彼此独立开发的，但我们发现，这两个模型之间有着惊人的相似性。由于这种相似性，我们可以得出这两种模型的表面有效性，这对创业项目团队的角色研究，特别是团队成员在创业项目团队中的角色分配与平衡，提供了比较可靠的依据。

贝尔宾的团队角色自我测试问卷与 Margerrison 和 McCann 的团队管理指标则可以帮助我们识别团队成员的角色倾向，即团队成员对于某一种或某几种团队角色的偏好程度。

贝尔宾的团队角色自我测评问卷能够测出团队成员对 9 种角色的偏好程度。这个问卷共有 7 个问题，每个问题有 8 种答案，要求每个团队成员以自己选择的方式将 10 分分配到这 8 个答案之中，对最能体现自己平时行为状况的描述就给高一点的分数。用 10 分钟的时间完成这个问卷，并把分数抄到分析表格上，把每一列的分数相加，得分最高的就是团队成员的最适合扮演的角色类型。贝尔宾的助手开发了一种叫做 INTERPLACE 的软件包，使用基于计算机的调查来衡量个人对 9 种团队角色的偏好程度。

Margerrison 和 McCann 在其团队角色理论的基础上建立了团队管理系统，并且也开发了一套指标来衡量工作偏好、领导能力和决策制定方式。他们具有代表性的产品是团队管理指标（Team Management Index，TMI），其中有 60 个评估项，用来了解一个人如何进行工作。工作偏好是从以下几个方面进行研究的：个人与他人如何交往，各人如何收集和使用信息，如何做出决定，个人如何进行组织。



全球视点

李开复谈兴趣

一般来说，我总是鼓励那些对专业没兴趣的学生一方面寻找自己的兴趣，一方面尝试培养对已经开始读的专业的兴趣。一个人对自己的专业喜欢与否受很多因素的影响。我发现，学生受老师影响很大，如果遇到较有启发性的良师，往往能刺激学生的求学好奇心。另外，对有些课业如果你有特别的天赋，即便是很难的课，你学起来也很轻松，那么你也不会不喜欢。

自己喜不喜欢只有自己才会知道。如果创业者不确定自己是否喜欢一件事，我觉得这样的情况还是乐观的，因为要一个人去喜欢一件事情是可以慢慢培养的，但不喜欢一件事情是不需要培养的。我很讨厌的事情我一看到就知道我不会做，所以我觉得，如果你对一件事情没有反感就可以慢慢地培养兴趣。创业者也可以看看你的专业有没有什么你特别喜欢的领域，多做一些尝试，试试与本专业相关的跨学科领域，慢慢就你会找到自己的兴趣。

如果你进入一个系学习，又没有觉得不喜欢，我想你总会在这个专业中找到一部分自己喜欢的东西。比如你在心理学系学习，但是你很喜欢计算机，那么创业者可以去学习用户界面设计，通过尝试跨学科的学习，把两个专业结合在一起，我相信这是可行的办法。

关于在专业上的发展，我觉得首先不要把专业当做职业。例如，计算机科学专业毕业的学生可能做很多职业，如测试工程师、程序员、技术支持专员、产品经理、解决方案专员等。你应该先找到一个创业者向往的职业，然后再去了解从你现在的专业如何能够进入这个职业。我建议创业者多去公司咨询，寻找打工的机会，问问你的朋友、师兄等。

一个人的兴趣当然可以培养，大至棋王林海峰、音乐家马友友、运动员姚明等的养成，小至一般人自娱的嗜好，都和先天才情、后天努力及从环境中获得的支持有关。父母在教育孩子时，凡事鼓励孩子尝试的态度就提供了培养兴趣的最佳养分。

所以，我认为一个自信、虚心、有良好出发点和动力的人完全可以培养出自己的兴趣，其中最重要的是要有培养自己兴趣的动力。比如我在《给中国学生的第三封信》中提到的演讲的例子，由于演讲对我的人生目标有着重大的帮助，因此我必须掌握演讲的技巧。后来，我发现自己变得很喜欢演讲，因为我在演讲时会选择富有激情的题目，而且对听众能产生广泛的影响力。

资料来源：李开复．不明了自己的兴趣，未来的路该怎么走？．http://www.5xue.com。

4.2.2 创业成员的人格特征分析

人格（personality）源于拉丁语 Persona，在心理学上也称个性，是指个人稳定的心理特征。它包括个性倾向性和个性心理特征两个方面，前者包括人的需要、动机、兴趣和信念等，决定着人对现实的态度、趋向和选择；后者包括人的能力、气质和性格，决定着人的行为方式上的个人特征。

人的人格特征没有好坏之分，既没有哪种人格特征是绝对好，也没有哪种人格特征是绝对差。如果能够清楚地知道创业团队成员的人格特征，团队领导人就能很快想象出团队成员在不同环境下的行为，这不仅对团队领导人很重要，而且对创业团队成员如何与其他成员和谐相处也很重要。因此，团队领导人最大的挑战之一就是如何能够快速识别出团队成员的人格特征，并采取相应的策略，使其能够为创业项目服务。

20 世纪 90 年代初关于人格特征的综述提出了关于人格的五个具有共性的方面，并被其称为“大五人格”，它们包括外向性、调整性、愉悦性、责任心、好问，如表 4-3 所示。

表 4-3 人格特征的五个主要维度

主要维度	相应的形容词
外向性	友善的、好社交的、健谈的、表情丰富的
调整性	情绪稳定的、不沮丧的、安全的、满足的
愉悦性	谦恭的、信任他人的、和善的、宽容的、合作的、仁慈的
责任心	可靠的、有组织的、坚持不懈的、细心周到的、成就导向的
好　问	好奇的、富有想象力的、有艺术敏感性的、宽宏大量的、活泼有趣的

资料来源：雷蒙德·A·诺伊，约翰·霍伦拜克，拜雷·格哈特，帕特雷克·莱特. 人力资源管理：赢得竞争优势（第三版）[M]. 北京：中国人民大学出版社. 2001.

虽然对“大五人格”的每一种人格特征都有可能找到可信的而且在商业上可行的测试方法，但是证据表明，这些测试方法的效度和普遍适用性较低。

迈耶—布里格斯心理类型指标（Myers-Briggs Type Indicator，MBTI）为团队领导人提供了一种测定创业团队成员人格特征的比较可信、简单和有效的方法。MBTI 是一种使用纸笔进行评价的工具，这个工具试图辨别在不同情境下、人们可能采取的 16 种不同的行为模式。MBTI 的基础是四种心理类型，即人的个性中有四个基本因素：外向—内向、感觉—直觉、思考—情感、感知—判断，这些因素的“混合量”因人而异。四种心理类型有四个维度，每个维度有两个方向，共计八个方面，即共有八种人格特点：外向、内向、感觉、直觉、思考、情感、感知、判断，如表 4-4 所示。

表 4-4　MBTI 的人格类型、维度和特点

人格类型	心理维度	人格特点	行为方式
与外界相互作用的方式（向性）	外向—内向	外向（E）	重视外部环境：将心理能量和注意力聚集于外部世界和与他人的交往上，容易适应环境的变化，如聚会、讨论、聊天
		内向（I）	关注外部环境的变化对自己的影响：将心理能量和注意力聚集于内部世界，注重自己的内心体验，较难适应环境的改变，如独立思考、看书、避免成为注意的中心、听的比说的多
获取信息的方式（认知）	感觉—直觉	感觉（S）	由感觉器官获取某种东西存在的具体信息：看到的、听到的、闻到的、尝到的、触摸到的事物，如关注细节、喜欢描述、喜欢使用和琢磨已知的技能
		直觉（N）	关注事物的整体和发展变化趋势：灵感、预测、暗示，重视推理，如重视想象力和独创力，喜欢学习新技能，但容易厌倦，喜欢使用比喻，跳跃性地展现事实
解决问题的方式（决策）	思考—情感	思考（T）	重视事物之间的逻辑关系，喜欢通过客观分析做出评价，如理智、客观、公正、认为圆通比坦率更重要
		情感（F）	以自己和他人的感受为重，将价值观作为判定标准，如有同情心、善良、和睦、善解人意，考虑行为对他人情感的影响，认为圆通和坦率同样重要
处世的方式（生活风格）	感知—判断	感知（P）	理解、适应环境倾向于留有余地，喜欢宽松自由的生活方式，如重视过程，随信息的变化不断调整目标，喜欢有多种选择
		判断（J）	喜欢做计划和决定，愿意进行管理和控制，希望生活井然有序，如重视结果（重点在于完成任务）、按部就班、有条理、尊重时间期限、喜欢做决定

资料来源：根据欧文斯《教育组织行为学》的内容整理而成。

在四种心理类型（维度）中，前三种心理类型是心理学家卡尔·荣格（Carl Jung）在 20 世纪 20 年代提出来的，伊莎贝尔·迈耶（Isabel Myers）和她的母亲凯瑟琳·布里格斯（Katheryn Briggs）把荣格的三个心理类型作为衡量标准，发明了心理类型指标；在工作中，她们创造了认为必须补充的第四个心理类型。在以上四个维度上，每个人都会有自己天生就具有的倾向性，也就是说，处在两个方向分界点的这边或那边，称之为“偏好”。将人们在四个维度上的偏好加以组合，一共可以组成 2×2×2×2=16 种人格类型，如 ESTP、INTJ 等，它反映了人们在一系列心理过程和行为方式上的特点。

应用案例 4-4

乐业成就人生

父亲是个好木匠，在乡亲们中间很有些名气。儿子长大了，学会了父亲的绝活儿，却不太满足现状，想到大城市里闯闯。年轻人有志向，这是好事，父亲很支持。但同时，他又不放心儿子，说儿子手艺还没学成，等等再说。儿子不服气，花半天时间，做了一扇门，摆在院当中，叫父亲过来看。

门做得非常到位，父亲挑不出毛病。儿子得意地笑了笑，收拾行李便打算走。谁想，父亲却一把拦住了他，说："不行！你干活的时候，为啥老是愁眉苦脸？"这不是鸡蛋里挑骨头吗？儿子拉着脸，顶道："这是出力活，我还能笑啊？"

父亲摇摇头，拿出一只玻璃杯，沏上热茶，笑道："你说一下，这茶叶现在会是啥感受？"儿子撇撇嘴，说："啥感受？痛苦呗，在那样滚烫的水里，能好到哪儿去？"一听这话，父亲严肃起来，坚决不放儿子出去。

儿子很沮丧，可又没办法，只好跟着父亲，继续在乡下干。见儿子这个样子，父亲就耐心开导他，说："人总得要门窗，总得要家具，咱们啥时候也不会失业。咱也不下贱，往大了说，咱也是搞艺术的，你懂不懂？"开始，儿子不解，心想：啥搞艺术，就是出苦力的！后来，时间长了，儿子终于想通了父亲的话，再干活时，他也显得精神多了，主动多了，像在享受着一种乐趣。

一天，他给父亲沏了一杯热茶，指着里边翻卷沉浮的茶叶，说："我知道了。这茶叶不是痛苦，是开心，你看它那欢喜的样儿。"父亲暗暗高兴，"哦"了一声，等他下面的话。儿子笑了笑，又说："茶叶就是叫人喝的。这时候，它要发挥它的用处了，当然舒服得要命，是不是这样？"

"茶叶要是不开心，喝起来咋会香呢？"父亲点点头，说道："其实，人也是一样，不管干啥，不管技术高低，你都要乐意你的活儿，才能干出点事来。你总算明白了这个理儿，这就好。"说完，父亲喝了一口茶，彻底放下心来。

几天后，父亲送儿子来到大城市，拿出自己多年的积蓄，帮儿子开了个木工店。——儿子也算争气，由于他很"乐业"，不到两年，就干出了一些名堂，把小小的木工店，扩大成了木材加工厂，生意相当红火！

资料来源：付劲松. 乐业成就人生. 新故事，2009-01。

4.2.3 基于创业项目的团队角色分配与平衡

创业团队成员之间人格特征的相似与不同和他们各自的团队角色会影响团队行为的动

力和产出。由于每个团队成员的个性迥异，而且对于团队角色的倾向趋同，人们非常愿意承担的角色通常只有两三种。显然团队领导人无法改变团队成员的个性特征，因而分配和平衡他们在团队中的行为角色变得十分重要。团队领导人在分配和平衡团队角色时应注意以下几点：

（1）注意团队功能与团队角色之间的和谐。贝尔宾认为，每个团队既承担一种功能，又承担一种团队角色。一个团队需要在功能和团队角色之间找到一种令人满意的平衡，这取决于团队的任务。

（2）注意团队成员的人格特征与团队角色倾向之间的和谐。没有绝对好的人格特征，也没有绝对好的团队角色，关键的问题是二者之间能否实现和谐。有些团队成员比另一些团队成员更适合某些团队角色，这取决于他们的个性和智力。团队管理就要区别对待每一个成员，通过精心的设计和相应的培训使每一个成员的个性特长能够不断得到发展并发挥出来。研究证明，成功的团队是通过不同性格的人结合在一起的，成功的团队中必须包括担任不同角色的人。

（3）注意团队角色与团队效能之间的平衡。团队的效能取决于团队成员内的各种相关力量，以及按照各种力量进行调整的程度。一个团队只有在具备了范围适当、平衡的团队角色时，才能发挥其技术资源和人力资源的效能。

（4）团队角色的分配不是按照 1∶1 的比例分配的，可以有一些重叠。贝恩和希茨指出，每一个团队任务角色都必须由团队成员来承担。团队领导人要么承担主要角色，要么确保把它们分配给团队成员。团队领导人的部分职责就是为创造团队环境做准备，保证团队角色可以得到发展和落实。而团队建设和维持角色在性质和功能上不同于团队任务角色，一个团队成员承担一种以上的角色，或者两个、两个以上的成员分担某一个角色都是可能的。

总之，创业团队中没有最好的角色，也没有最差的角色，只有最需要的角色。成功的创业项目需要不同的角色予以推进，创业团队的意义在于通过角色互补来协同工作，每一个角色都有其独到的作用，因此团队不能缺乏任何角色，创业团队可以通过不同的角色组合达到完美。团队领导人要尊重团队成员之间的个性差异，正确对待每个团队成员的优势和劣势，把每个角色的优势发挥到极限，同时限制其弱点带来的负面影响，把正确的人在正确的时间放在正确的岗位上。



应用案例 4-5

CEO 的团队角色

10 年前，当今天美国最大的网络 DVD 出租公司耐飞力创办人哈斯汀还是年轻小伙子的时候，曾经在一家新创软件公司上班。他工作非常卖力，常常彻夜加班写程序。对他来

说，夜深人静时特别有效率。往往第二天早上其他同事来上班时，会发现他已经把某个软件搞定了。

当时，他几乎靠咖啡提神度日。喝过的咖啡杯通常随手一放，一段时间后，咖啡杯就堆满了整张电脑桌。他懒得清洗。幸好每隔一段时间，他就发现所有的杯子被洗得干干净净。“清洁人员终于受不了了。”他想。

一天早上，他提前来上班，在开车进入停车场时，发现 CEO 的车子也在。显然，天还没亮他就来了。哈斯汀走过办公室的走廊，在经过茶水间时，一眼瞥见水槽旁站着一个人。他没穿外套，袖子卷得高高的，正在刷一大堆布满污渍的咖啡杯。那是 CEO！这里，哈斯汀脑中忽然闪过一个念头：那该不会是我的杯子吧？然后他才知道，过去这一年来，都是他的 CEO 而不是清洁人员，偷偷地为他清洗杯子，一阵尴尬、愧疚、羞耻的感觉浮上他的心头。

“您为什么要帮我洗杯子？”他结结巴巴地问。

“噢，你工作那么卖力，为我们做了那么多事情。”CEO 说，“这是我所能想到的唯一能为你做的事。”

资料来源：陈荣安. 谦卑的一课. 现代营销，2009-03。

4.3 创业团队的能力整合

在 21 世纪，创业团队将主要由知识工作者构成，创业项目所面临的商业环境也具有更高的不可预测性和迅速变化性，因此如何提高知识工作者的效率以及创业团队的效能成为一个亟须解决的问题。一般来说，一支有效能的创业团队需要三种不同类型的团队成员：具备技术专长的成员、具备定义问题和决策能力的成员、具备解决冲突和建立人际关系能力的成员。这些创业团队成员的技术、技能与知识结构应尽量互补，以能够按期、低成本、高质量地完成创业项目。而创业团队成员的技术、技能与知识的互补效果决定于创业团队的能力整合及其成效。

4.3.1 创业团队能力整合的必然性

20 世纪，费雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）用科学管理理论和方法显著地提高了劳动者的效率。他用科学化的、标准化的管理方法代替旧的经验管理，选择合适的工人安排在合适的岗位上，并培训工人使用标准的操作方法，使之在工作中逐步成长。分工使工人的劳动技能专业化，结果提高了劳动者的效率。

21 世纪，盲目套用科学管理的方法难以提高创业团队的效能。这是因为：第一，劳动者的身份发生了变化。在 21 世纪的知识经济时代，大部分的劳动者已经从体力劳动者转化为知识工作者。在组织里工作的人，或许大多数还是雇员，却有越来越多的人，虽然为组织工作，却已不再是组织的雇员，更不是全职员工。“他们替外包合约商工作……许多人是临时工，或者兼职工作。越来越多的人成为‘契约工作者’，在特定的合约期限内工作。其中知识最丰富、最有价值的人员尤其如此。”第二，环境发生了很大的变化。20 世纪的环境具有可预测性和确定性，因此个体体力劳动者效率的提高就带来企业整体效率的提高。而在 21 世纪，信息化、全球化和知识化成为社会的发展趋势，不可预测的、迅速变化的日益增长成为最显著的特征。在这种条件下，单个创业团队成员效率的相加并不等于创业项目的整体效率，有时候单个创业团队成员的工作往往会成为无效的工作，由他们所提供的产品或服务常常成为过时的或没有需求的产品或服务，这样，创业项目管理的效率不仅没有因为专业化分工的高效率而提高，反而因此而削弱。

尽管如此，在 21 世纪劳动分工理论仍然没有过时。劳动分工把社会劳动划分为互相独立而又互相依从的若干部分，每一部分固定地由不同的人分别完成。劳动分工的本质在于它发展了人类的劳动能力，推动了社会生产力的发展。劳动分工的特点不在于将各种具体劳动分配给不同的劳动者，而在于使每一种特殊劳动都硬化为专业。劳动分工是劳动协作的一种特殊形式，是劳动的技术组织形式，劳动分工就是专业化。在 21 世纪，创业团队成员的劳动仍然是社会劳动，创业团队成员的效率仍然取决于分工，分工理论仍然适用于创业团队中的知识工作者。

所不同的是分工的基础发生了变化，即由技能转化为能力。这是因为，在一定程度上，技能是相对静态的，它的变化是缓慢的，在某种情况下它的运行程序是不允许变化的，如泰罗的科学管理方法能够适应 20 世纪的环境。而能力则不同，它是动态的，来源于独特的专业化教育或工作经验。基于能力的专业分工能够使创业团队成员的工作适应 21 世纪外部环境的迅速变化，而不至于成为无效的劳动或服务。

与此同时，我们还要清楚地认识到，创业团队成员的能力具有其自身的独特性。首先，团队成员的能力具有很强的分散性。这也就是说，由于分工的存在，创业团队成员的能力是分散的。虽然创业团队是由高素质、高技术和高能力的团队成员组成的，但很难确定创业团队就具有高效能。其次，创业团队成员的能力具有整合性。创业团队可以根据创业项目任务的要求，将个体层次的能力与团队层次的能力有机地整合起来，实现创业团队的“整体搭配”功能，有效提高创业团队的效能。因此，在 21 世纪，以知识工作者为核心的创业团队效能的提高必须基于以专业分工为基础的能力整合机制。

4.3.2 创业团队成员的能力构成

创业团队成员的能力指的是知识工作者的个人能力，是与企业或组织的能力相对应的。由于研究的内容和目的不同，不同的学者根据自己的需要从不同的角度来定义能力。

心理学理论认为，能力是直接影响活动效率，使活动顺利完成的个性心理特征，即人在顺利完成某项活动中经常、稳定、熟练地表现出来的心理特点。这种能力观的典型定义是“能力是员工所具有的能够产生有效和突出业绩的内在特质，如动机、品质、技能、自我形象、社会角色和知识等”。这里所指的能力被看成是由员工所拥有的个体特征构成，这些特征主要是指知识、技能、态度和有效工作所要求的特质。

美国卡内基·梅隆大学软件工程研究所就将能力定义为员工实施生产经营活动所需要的知识、技能和流程能力（Process Abilities），它来源于独特的专业化教育或工作经验，隐含着企业为实施关键活动的准备能力、实施这些活动可能得到的效果，以及从程序改进或技术提高的投资中受益的潜能。

但是，在实践中我们经常会发现能力具有不可转移性，在某一情景或组织环境中的能力超群的个人，在另一个情景或组织环境中可能会表现平平乃至不尽如人意，这就是能力的情景和组织依赖性问题了。更具体地讲，能力的情境性是员工通过工作经验获得的，当特质通过工作经验获得情境性，那么人的工作方式对能力而言比特质本身更重要。工作中的能力同员工对工作任务本身的理解密切相关，这一理解决定着员工的行为模式、工作中心及最终的工作业绩。

基于以上分析，可以归结出创业团队成员能力的定义，即在创业团队中，服务于团队能力并同卓越的创业项目成果或重大里程碑具有内在联系的创业团队成员的个人特质，这些个人特质包括知识、技能、态度、动机、认知、流程能力等。这个定义包括了以下几个方面的含义：

（1）创业团队成员的能力既包括外显的知识和具体技能，又包括内隐的个人特质。能力具有若干层次，越是核心部分的能力（如认知模式、态度、价值观等），越表现人的个人特质，越不容易通过后天教育和培训获取；越是外表的能力（如知识和技能等），越容易经过教育和培训获取。

（2）创业团队成员的能力是与团队工作相关的能力。根据能力的适用范围，创业团队成员的能力可划分为基础能力、通用能力和职业能力。基础能力是适合于所有环境的能力。不论团队所在的行业、规模等因素如何，基础能力没有明显的差异，基础能力的获得主要是职业前教育，包括基础教育和学历教育。通用能力与团队工作有比较密切的关系，与具体的任务则没有非常紧密的关系，如自我管理能力、组织活动能力、决策能力、商业能力

等。职业能力与团队任务联系紧密，是指个体与职业要求密切联系的知识、技能和态度等个人特质。职业能力的体现形式为一定的业绩标准，即外显的行为和工作成果，它属于外层能力，通过与一定职业岗位相关的实践活动而逐步形成。

（3）创业团队成员的能力具有组织依赖性和情境依赖性。创业团队成员的能力需要在特定的职业活动或情境中进行类化迁移与整合，才能形成完成一定职业任务的能力。创业团队成员的能力只有通过活动才能展示其作用大小，能力是素质的表现形式，人的能力具有差异性。

（4）创业团队成员的能力具有能动性，即创业团队成员具有适应能力和辨别能力。适应能力是指团队成员识别对未来业绩至关重要的品质并做出相应的改变以应对这些需要的能力。辨别能力是指团队成员收集与自己相关的反馈信息的能力、形成准确的自我观念的能力和改变自我概念的能力。创业团队成员只有适应能力是不够的，还必须具有改变自我意识的辨别能力。

4.3.3　创业团队的能力整合流程

由于每个创业团队成员的能力都是独特的，而且创业团队是临时组建的，因此创业团队成员的能力是分散的。创业团队能力并不是每个团队成员个人能力的简单相加，必须通过一定的机制或流程将其整合在一起。创业团队能力整合的目的是获取完成创业项目任务所需要的能力，创业团队所具有的能力一方面决定了创业团队的目标实现能力，另一方面也影响着团队成员个人潜能和主动性的发挥。图 4-2 显示了创业团队的能力整合流程。

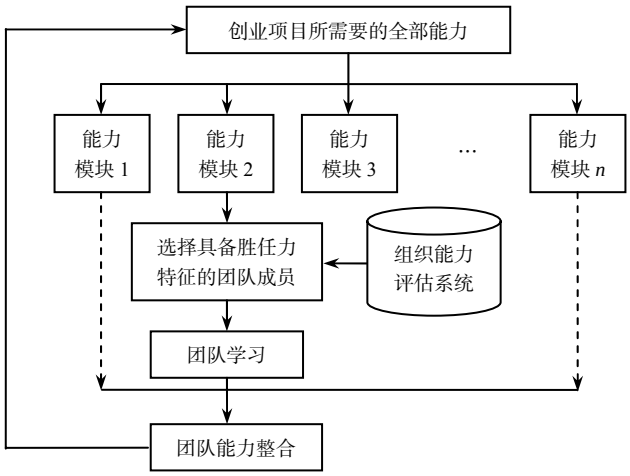


图 4-2　创业团队的能力整合流程

（1）根据创业项目任务的要求确定完成创业项目任务所需要的全部能力。

（2）对创业项目所需要的全部能力做全面分析和系统分类，组成不同的能力模块。能力模块一般由三部分组成：基础能力、通用能力和职业能力。

（3）通过组织能力评估系统选择具备胜任力特征的团队成员进入不同的能力模块。胜任力是指个人完成工作任务所需要的知识、能力和行为特征，是指向未来岗位要求的综合能力。组织能力评估系统要对团队成员的基础能力、通用能力和职业能力进行评估，具备要求的成员进入相应的能力模块。

在该过程中注意以下几点：一是团队成员应具备进入能力模块所需要的专业基础知识，即系统掌握某一行业或领域的专业知识，有的能力模块可能还需要较高的外语和计算机应用水平；二是创业团队成员要具备一定的操作能力，仅仅有职业资格等级证书是不够的，因为职业资格等级证书只是对团队成员能力或技能的一种判定标准，操作能力则是团队成员能力素质的核心；三是团队成员要有一定的创新能力，能够在实践中不断探索和总结，解决实际问题。

（4）通过团队学习，搭建知识传播和共享的平台，实现创业团队的能力整合，使创业团队具备完成创业项目任务所需要的全部能力。在这一过程中，既包括同一个能力模块内的团队成员的能力整合，也包括不同能力模块之间的团队成员的能力整合。



应用案例 4-6

高效率究竟从哪来

在日本生活时间稍长一点的人也许会发现，日本中小企业的人员素质并不高，工作环境和软硬件设施也不比国内同行好，但效率很高，很有活力。原因是什么呢？很简单：一是模仿；二是工作团队精干、合理。他们的高效率就是从这来的。

中国有一句谚语：照葫芦画瓢。很多人对此不屑一顾，认为照葫芦画瓢的人都很笨，没有创新，没有出息。其实，对普通人来说，一生中的创新也就那么一点，大部分还是学习和继承别人的精华。

我有一个朋友，过去在日本从事铁路桥梁设计。他告诉我，他所在的日本企业，大部分雇员的素质不及国内设计院的同事，但设计图和预算报告的质量很高。原因是，日本企业选用的样本比较标准，雇员也照样本认真做，做出的东西质量很高。

每当新设计规范发布时，日本铁道综合技术研究所就会发布相应的设计算例或范本。设计算例都是由专家做的，并且经过了反复检查、审核，考虑到了可能出现的各种问题，堪称精品。这些精品说穿了，就是让大家模仿用的。

每当要进行设计工作时，设计人员便选出相应的算例，基本上按照相同的步骤展开工

作。通常情况下，按部就班就能完成 80%～90%的工作量，然后才请教专家或通过集体讨论解决。

日本企业实行“三三制五人团队”，即每个小组由 1 名主任设计工程师领导 4～5 名设计人员。主任设计工程师 1/3 时间用于指导，1/3 的时间用于自己设计，1/3 的时间用于管理、协调。

这样组成的团队既有强大的战斗力，又比较精干，分工较明确，人员不容易重叠，便于管理，并且能很好地保障工作的顺利进行。各小组之间实行公平竞争，完全以业绩进行考核。但各小组之间的设计成果毫不保密，一旦哪个小组有好的建议、方法及成功的经验，立即在其他小组推广。这样，既提高了效率，又充分发挥了设计人员的能动性。而且，这样的编制和时间分配，也使各小组负责人的管理任务并不繁重，有充裕的时间自己进行设计或指导小组成员进行设计。

即使是天才，所发出的光芒也是有限的。有着精品范本作为参考，再通过合理化的编制、强有力的工作小组，才使很多规模并不庞大的日本企业不断地生产出最好的产品来。

资料来源：王正林，《众所不知的日企管理》，中国商业评论，2008-07。

4.4　创业团队的管理

创业团队的管理是创业团队全体成员运用知识、技能、工具和技术来实现创业项目要求的过程。创业团队的管理就是对创业团队如何解决或处理在共同工作中所出现的问题而制定的规则。在创业项目工作开始启动之前，创业团队就应该就怎样共同工作达成一致。这些问题可以归结为五个方面的内容：信息沟通、决策制定、冲突管理、资源配置及激励设计。图 4-3 描述了创业团队的运作流程在创业项目启动、计划、实施、控制和收尾过程中的分布。这五个方面所构成的流程所涉及的内容在创业团队效能提升的过程中经常发生变化，如信息沟通流程随着沟通内容的不同而发生变化、决策制定随着决策事项的不同而发生变化等。

4.4.1　创业团队的信息沟通

创业团队的信息沟通就是以书面或面对面接触的形式共享与创业项目相关的信息的规则。在创业项目的开始，需要编制沟通计划，包括什么时间、将什么内容、以什么样的格式、通过什么样的方式、向谁传递。具体地讲，创业团队的信息沟通包括以下几个方面：

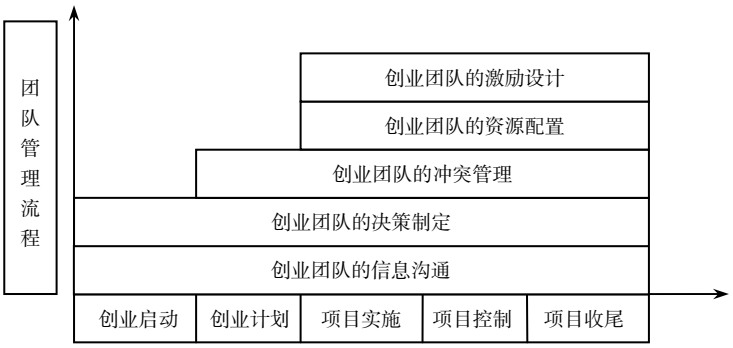


图 4-3　创业团队管理流程

（1）选择信息沟通的时间。信息沟通的时间选择非常重要，信息来得过早或过晚都会出现问题。如果信息比实际需要的时间来得过早，团队成员就会忘记这些信息；如果来得过晚，团队成员就会没有时间消化和处理这些信息。作为一个称职的团队领导人，必须了解各个创业项目成员需要知道哪些信息来完成各自的任务，以及从哪里获得这些信息，并积极地促成这些相关信息的沟通。

（2）确定信息沟通的内容，即沟通正确的信息。团队领导人必须了解创业团队成员成功完成创业项目任务需要的信息，团队成员也需要找出需要传达或接受的信息。无论在何种情况下，每个创业团队成员都要负责地在正确的时候将含有正确内容的信息传达给团队成员。

（3）选择有效的沟通渠道。创业项目信息沟通的渠道有面对面的会议、电视会议、电子邮件、书面材料、电话等。在创业项目的信息沟通中，各种方式有利也有弊，关键看是否有利于沟通的效果。沟通的复杂程度随着对象的增加而快速增加，因此要通过适当的工具和手段，使面对面的沟通控制在一定范围之内，尽量减少因无效沟通而给创业项目管理带来的负面影响。

应用案例 4-7

信息沟通的力量

工业园区内有一家日资食品厂，生产日式糕点和冷藏食品。一天，在包装车间，有一个刚进食品厂的工人一大早就看到一个穿着白衬衫、戴着眼镜的中年人向他走来。中年人走到他的工作台边问：“你是刚进厂的吧？”工人点点头。中年人又问：“我非常想知道，你第一次走进车间的时候，第一感觉里面有什么不妥的地方吗？”工人初来乍到，不知他是谁。于是把自己觉得不妥之处全部说了。中年人听完，连连点头，连说感谢。

工人莫名其妙，觉得自己说了一通意见，这有什么好感谢的。中年人走后，有位工友告诉他，那个中年人是主管销售和经营的日方经理。不久，针对这位工友提出的问题，公司专门出台了一些新规定，这让那名新工人大感意外。

还有一次，冷库的几个搬运工坐在一边聊天，说因为冷库大门口有一个坡，导致大家需要花费更大的力气搬运货物。如果把这个坡削平，那就好了。日方经理刚好路过，听到搬运工人讨论后，他马上查看了一番说："你们的建议提得不错，削平坡可以减轻劳动强度。"但让搬运工人意想不到的是，公司为了这件小事，专门开了会议，还邀请他们去参加。这个会议历时 1 小时，各个部门的负责人都来了，讨论的结果是，可以削平这个坡。

大家都觉得这是小题大做，不就是一个水泥坡嘛，创业者吩咐一声就可以了。但日方经理不这样认为，他觉得削平这个坡，要再三听听搬运工的意见，还要听听基建部门、运输部门的意见，不要因为削平这个坡，引起其他方面的不便。

这位日方经理看上去自己没有主张，做事情十分小心，一副笨笨的样子。其实，他却是精明的，他做出的每一项决定，都是正确和妥当的。

许多在日资企业里待过的人，大多会有一种感受，中国企业的管理文化与日式文化是完全不同的。在中国企业管理中，决策都是"聪明的脑袋"做出来的，上级一拍板，下属就得干，因此多有惊人之举，也有的到后来一败涂地。而在日本企业中，一项决策的出台，总是要先经过职工讨论这一关。日本人的创新看上去总是细枝末节，似乎没有什么大改革、大变动，但正是这些持续不断的小改善，一步步积累成了大成功、大事业。像索尼、松下、丰田等企业，无一不是如此。

资料来源：流沙．很笨的老板．每日新报，2008-11-03。

4.4.2　创业团队的决策制定

创业团队的决策制定就是在备选方法与行动之间做出决策。针对形势选择最适当的决策的方式有命令、民主（大多数法则）、咨询及技术专家决策等。创业项目决策的制定在创业项目的整个生命周期中是至关重要的。Morris 和 Sashkin 在著作《行动中的组织行为：技能构建实践》中提出了进行合理决策制定的 6 阶段模型，如表 4-5 所示。

表 4-5　决策制定过程的 6 个阶段

阶　段	名　称	描　述
I	情形定义	团队发现并了解所处的情形，以确保团队所有成员对团队所面临的决策有共同的理解
II	情形决策产生	通过头脑风暴法，寻求解决问题的新想法和备选方案

续表

阶　段	名　称	描　述
III	从想法到行动	确定评估备选方案的标准
IV	决策行动计划	决策被选定，团队决定执行决策所需的行动、资源和进度
V	决策评估规划	团队的学习机会，团队确认什么起作用、什么不起作用，以及可以改善的领域和如何去做
VI	评估结果和过程	团队关注结果的质量、情形得到了满意的改善吗？需要另外一轮决策吗？情形定义正确吗？需要进行修正吗？过程运作和预期相符吗？在下一次尝试时需要进行调整吗？

资料来源：罗伯特·K·威索基. 创建有效的创业团队. 北京：电子工业出版社，2003.

应用案例 4-8

A8 音乐集团董事长、CEO 刘晓松先生的决策制定

公司决定朝音乐转型的时候，管理层起的作用非常大，我自己不是电信行业出身的，也不是做娱乐的，更不是做音乐的，这个时候做这个决定的时候，很大程度上是要靠大家这个团队来做这样一个决定。

另外，我觉得做企业这样一个重大的决定，不应该是由一个人做出来的，而应该是自上而下或自下而上沟通出来以后再去执行。首先，大家的方向感会比较好。其次，因为在沟通决定做这个事情的时候，会有争论。所谓的争论，就是说左走有左走的坏处，右走有右走的坏处，大家决定往右走的时候，知道有什么风险，会有什么好处，碰到问题的时候团队自然就会有应对的能力，这样的一种决策应该会比较健康。而且在整个过程中，因为团队都参与了，每个成员都会有一种参与感。成功了是大家的成功，失败的时候大家会扛过去。在这个过程中，碰到了困难，不会轻易地放弃。

资料来源：A8 刘晓松谈创业管理，http://www.sina.com.cn，2006-01-26。

4.4.3　创业团队的冲突管理

由于创业团队成员对事物的重要性，以及应该做什么、不应该做什么有着不同的认识，加之他们还有相互冲突的个人目标及形态各异的性格，因此冲突在任何创业团队都是不可避免的。在创业项目生命周期的各个阶段，创业团队必须正确而有效地解决冲突。创业团队的冲突管理就是解决团队成员关于创业项目工作的不同意见以及人际关系冲突，主要包括以下几个步骤：

（1）正确认识冲突。冲突常常起源于一方感觉到对方对自己所关心的事产生消极影响或将要产生消极影响，源于人们的心理、假设和思维方式等。冲突有好处也有坏处，好处是，它能够将其他想法显现出来，有助于寻找创造性的解决方案；坏处是，它的斗争性阻碍创业团队的高效能，有时候团队在面临未解决的分歧时就会功能失常。

（2）识别冲突的来源。在创业团队中，冲突来源于各种原因。根据调查，创业项目冲突主要来源于进度冲突、创业项目优先权冲突、人力资源冲突、技术冲突、管理程序冲突、成员之间的个性冲突、创业项目费用冲突七个方面。识别创业项目冲突的来源有助于确定冲突的性质，这在很大程度上影响到冲突可能的解决方法。

（3）选择冲突的解决方式。冲突的解决方式主要有竞争、合作、迁就、回避、折中。竞争涉及对某项事物持有坚定的立场，通常是一方通过施加压力迫使另一方放弃，其结果是“我赢你输”。合作鼓励不同的见解，尽可能地满足冲突双方的利益，而且当事人会对结果产生很强的责任感。迁就是屈从对方的意愿，一般是在发现自己对情况的理解有错并准备放弃时使用，这是一种和平的妥协，能够避免冲突的升级。回避就是把事情放在一边，留待以后处理或者让更擅长的成员处理这种情况，回避对解决冲突是没有作用的，但对处理那些能够自行消亡的琐碎的事情非常实用。总体来说，回避是冲突的最佳解决方式，代表了一个相互妥协的解决方案，使双方或各方在现有的条件下获益最大。



应用案例 4-9

创业过程中的冲突与协调

深夜 10 点，孙洪涛和自己的伙伴刘荣鑫、顾晓升结束一天的工作，走出位于杨浦科技创业中心大学生创业园的办公室。一年半的时间，从学校到社会，从学生到经理，他们三人创建的上海复展电子科技有限公司已经发展到了 10 名员工。尽管困难重重，但他们坚信：创业的经历受用一生。

一个好的团队一定要有好的分工。因为孙洪涛比较善于与人打交道，就做市场；刘荣鑫性格相对内敛，但技术有特长，就专心做技术；顾晓升在公司创业之初就直接充当了“救火员”的角色：公司没有会计，他就去学财务，学会如何买发票，怎么开发票，财务报表怎么做……

作为一个创业团队，与个人创业还是有区别的。孙洪涛、刘荣鑫、顾晓升三个人已经是七八年的朋友，但即使这样，因为公司的发展三人也会发生争执。

公司要不要招聘新的员工，公司以后的发展和定位是什么，遇到这些关键问题，三个好朋友也会发生争执。“其实三个人都是为了公司的发展，只是对于相同的问题，每个人从不同的角度有不同的看法。一般遇到这种状况，我们是两个人达成一致占决定作用，三个

人谁也说服不了谁的话，就找专家咨询，然后再做决定。经过这样的思想碰撞，我们的决定反倒会更成熟、更全面。”刘荣鑫这样说，“只要目标一致，大家齐心拧成一股绳，一切都会往好的方向发展。”

资料来源：三个大学生的创业感悟，http://www.cyone.com.cn/Article/Article_14.html。

4.4.4 创业团队的资源配置

创业项目需要资源才能完成，而资源要合理地组织。在创业项目失败的原因中，由于组织不当造成的问题占到 33%，可见资源有效组织的重要性。有效的创业项目资源配置应遵循下述程序：

（1）确定创业项目范围。创业项目范围是指为了实现创业项目目标所必须完成的创业项目工作。创业项目范围的定义阶段起始于需求者和提供者（通常是团队领导人）之间的信息交换，这种信息交换以可交付的成果形式被清晰地理解。

（2）制定创业项目计划。创业项目计划是对将要发生的事件的描述，创业项目计划决定创业项目的细节。创业项目计划包含每项工作活动的详细描述、完成活动所需要的资源、每项活动的预计开始和结束时间、创业项目的预估成本和完成日期。

（3）分配创业项目资源。创业项目资源包括五种类型：人员、设施、设备、资金和材料。分配创业项目资源可以利用资源分解结构。资源分解结构是由工作类型决定的，将工作类型定义简单地用于一个多层次框架中，来确定职位和层次，为创业项目配备人员，并进行人员预算的编制。

（4）调整创业项目资源。创业项目计划并不是一成不变的，它随着创业项目特征的变化而变化，甚至发生重大变化。例如，创业项目活动可能会提前或落后进度、团队成员可能被重新分配或离开公司或生病、市场行情的变化使一部分创业项目目标过时等创业项目特征的变化，可能一件件地发生或者一次发生若干件。这时团队领导人就必须对创业项目资源进行调整：如果创业项目的活动比进度提前或落后，能够为后续活动安排的资源做相应的调整；如果一个或若干个创业项目活动落后于进度，能够将分配给创业项目的其他资源重新分配以便使创业项目跟上进度；在压缩进度时，要避免发生难以解决的资源安排冲突；资源重新分配时，不会影响创业项目的各自进度等。

4.4.5 创业团队的激励设计

团队领导人的主要任务是激发创业团队成员的工作动力并鼓励他们为创业项目的成功承担责任。良好的激励机制是提升创业团队队员主观能动性的关键，设计激励机制应该以

提高队员的能动性为目的。通常，团队领导人在进行激励机制设计时要考虑如何激发所有创业项目相关人员的工作动力，并平衡个人利益与整体利益，保证创业项目目标的完成。创业团队的激励设计流程一般包括以下几个步骤：

（1）论证目标的可行性。不管一个创业项目有多么诱人，如果创业团队成员认为根本不可能完成，他们就不会充满激情地工作。因此，团队领导人应和团队成员一起共同确定创业项目将在何时、怎样完成，创业项目完成以后将会产生什么结果，这样可以帮助创业项目成员相信创业项目是可行的、能够成功的。可以让团队成员参与计划过程，鼓励他们识别潜在的关注问题，分析并制定计划解决这些问题。

（2）及时通报创业项目的进展情况。赞赏创业项目的价值和可行性有助于激发创业项目成员最初的动力。但是，如果创业项目持续两周以上而又没有不断地进行强化，最初的动力就会逐渐消失。创业项目成员需要了解他们的工作进展情况，因为达到每一个里程碑都会给创业项目成员带来个人满足，增强他们成功的信念。

（3）及时授予奖励。奖励是对工作所取得成绩的肯定，这样团队成员就知道他们所做的事情是重要的，是能被得到肯定的，从而又可以激发他们的工作热情，保证创业项目的顺利实施。奖励方式的设计可以将个人因素和诱导因素相结合。诱导因素是指所有能够调动队员积极性的因素，通过对团队成员的个人动机的把握，分析了解其需要，再结合创业团队所拥有的奖酬能力，就能够有针对性地设计奖励方式。例如，所完成的工作在审核中被评为优秀，记贡献一次；为其他创业项目组成员解决重大问题，记贡献一次；所完成的工作在审核中被评为突出，记突出贡献一次；为创业团队提出重大合理化建议，记突出贡献一次等。

（4）平衡个人利益与整体利益。激发创业项目成员的工作热情，使其保持旺盛的斗志是保证创业项目目标实现的条件，也是团队领导人的责任和义务，同时也是管理的一种技巧和方法。为实现创业团队的目标，团队行为要更加强调集体性，力求通过调动队员个人的积极性来实现团队整体工作的最优化，制定奖惩措施也要更多地考虑个人利益与整体利益的平衡，从而实现成员个人目标与创业项目目标的相互融合，使个人利益与团队利益取向一致。



创业故事

哈佛女孩的牦牛绒

毕业于哈佛大学的乔婉珊现在在上海有两家小店。店里销售的都是利用牦牛绒编织而成的服饰、家具配饰等。因为市面上还很少见用牦牛绒做的物品，每当有消费者来临，乔婉珊都要使劲向人家介绍。

常言道，王婆卖瓜，自卖自夸。这可以说是我们最常见的一种营销方式。如今，这种土得掉渣的营销方式竟然被哈佛大学毕业的一位女生相中了。在经营中，这位年轻的女老板使出浑身本领来自卖自夸。不过，奇怪的是，人们对这位哈佛女生的自卖自夸并不反感，相反，许多人还会不由自主地被她说动，紧接着就从包里掏钱了！

乔琬珊，27 岁，毕业于哈佛大学。2006 年创办 Shokay 公司，专门利用牦牛纤维生产家用服饰、儿童服装等。她的公司从偏远地区牧民手中直接收购牦牛纤维，并雇用农村的女编织工。她希望 Shokay 能引领“既具有异域风情又具有社会责任的奢侈风尚”。乔婉珊介绍说，Shokay 在藏文里是牦牛绒的意思。

2006 年，正在哈佛大学念公共管理与国际发展专业的乔琬珊，用了 6 周的时间和同学到云南做考察。在那里，她第一次看到了牦牛。“世界上有 1.4 亿头牦牛，大部分在中国。”随后，她看到了联合国出版的一本书中有这样一句话：“牦牛身上的毛很软，可以与羊毛媲美。”如果是这样，为什么市场上看不到？调查中，她发现，国内纺织厂家，并不善于产品的拓展，基本是国外市场需要什么，厂家就做什么。“但国外的设计师，不知道中国有牦牛绒这种材料，当然也不会有订单。”“如果能在牦牛身上找到一种资源并打开市场，或许有一个商业的机会可以真正带动整个青藏高原的发展。”于是她便开始在“牦牛身上下工夫”。三年中，她从牦牛绒身上制作的衍生品已经进驻世界 100 多家店铺。

虽然毕业后没有去跨国大公司做光鲜的白领，而是选择“牵头牛毕业”，乔婉珊心里却很满足，在她看来很少有创业项目能把专业知识和兴趣如此完美地结合在一起。尽管在三年中，乔婉珊已经在全世界建立了 100 多家实体店，但她的创业之路并非一帆风顺。但每当碰到问题，乔婉珊都“不会掉眼泪，也不会放弃，就是找方法”，她说“眼泪找不到更好的方法”。

乔婉珊称，创业之初就曾遇到过很大的“恐惧”。第一次收购牦牛绒的经历，就类似商鞅变法的“南门立柱”。面对几个号称收购牦牛绒的陌生年轻人，当地藏民不知道他们的居心。第一天，没有人出售，第二天，依然没有。几天后，才有一个人试探性地拿了一袋子牦牛绒过来。看过后，她说：“你这些毛太粗糙了，请分梳好了再拿回来。”之后，这位藏民又拿着分梳好了的细牛绒过来，双方成交。在收购的第一袋牦牛绒上，乔琬珊郑重写上了“Shokay”这个词。这个过程中，很多藏民始终在看着，然后，收购的生意慢慢做起来了。信任，也一点点在累积。

另外，虽然在书上读到牦牛绒是非常好的材质，但事实上没有人真正接触过，市面上也没有真正的产品做出来，所以她的整个商业策划案完全建立在“揣测”的基础上。如果牦牛绒的材质做不到羊绒的材质，商业计划等于“完全报废”。同时，面对一个新的材质，如何有一个新的市场定位也是乔婉珊遇到的一大难题。曾经为了参加展会，她和自己的团队在两个月内设计了 120 多件产品，然后一个人扛着纸箱参展，等布置好会场已经“很多

天没有睡觉了”，但在向消费者介绍产品时，讲了 15 分钟，人家还以为是羊绒，“对牦牛绒完全没有概念”。

跟厂家打交道时，长着一副娃娃脸的乔婉珊屡遭鄙视，一下车就被问“你是谁的翻译”或“谁的秘书”。同时，因为不懂纺织的专业名词，乔婉珊要从织数怎么计算开始，重新学习每一个纺织过程。

目前，乔婉珊的公司已经有 13 名员工，当被问及如何管理时，她谦虚地说自己一毕业就开了自己的公司，其实没有很好的管理经验或者一个榜样的影响，但她认为最重要的是让大家“一起学习、一起成长”，这是个很大的“挑战”。

乔婉珊和合作伙伴两个人的思路特别快，讲话也快，但后来发现自己的很多想法员工都没有办法跟上。“你在这边的时候，整个团队都在后面了。”她比划着。之后乔婉珊便开始留心观察自己和团队的速度，放慢速度让大家可以很好地融合。节目中，乔婉珊欣喜地说公司里的员工相处得像一家人一样，“非常令人骄傲”。生意中，跟合作伙伴的相处也是很难的学问，令人惊讶的是三年中乔婉珊从没和伙伴发生过争吵。“我们都是很理性的人，也很执著。”乔婉珊称，“虽然意见常常不同，但因为相同的愿景，两个人反而可以相互刺激，好像脑力激荡。”

除了商业上的成功，乔婉珊的商业策划案还凭借其创新性、可持续性和社会影响力幸运入围第三届“卡地亚灵思涌动女性创业家奖”亚洲区决赛。卡地亚中国华东区总经理简雅汶女士介绍，创新性、可持续性和社会影响力是“卡地亚灵思涌动女性创业家奖”的三个条件，从 2006 年成立以来都没有改变过。

资料来源：根据南海网《哈佛女孩到中国开创牦牛帝国》、创业邦《哈佛女生乔婉珊的创业秘笈》等网络资源编写。本文内容在 CCTV2 财富故事会（2009-08-07）的节目中播出过。

复习思考题

1．为什么要组建创业团队？
2．如何选择和配置创业团队？
3．如何基于创业项目进行团队角色的分配与平衡？
4．如何整合创业团队的能力？
5．如何管理创业团队？

第5章

如何进行项目化创业管理

引导案例

搜爆犬王

金茂大厦是上海的标志性建筑，在这里，世界 500 强精英齐聚。在他们每天上下班期间，还有一个特殊的团队会陪伴左右，但这个团队的核心不是人，而是几条狗。这些狗叫做“搜爆犬”，专门负责搜索爆炸物。它们和训练员一起，每天都在金茂大厦的车库和周边进行巡逻。工作犬和训练员都来自同一家公司——上海佳良犬业有限公司，公司的董事长叫王家梁。

改革开放后，人们逐渐富裕起来，已经有了一些财产保护意识。王家梁养犬的主意，最初受启发于社会上需要大量报警的报道、防盗器等。王家梁联想到“犬与报警器、防盗器一样，作为警卫手段的一种，必定有很大的发展前途”。从小非常喜欢狗的王家梁，于是萌发出养犬的念头。

看准了可观的市场“钱”景，王家梁向父母、妹妹借来 2 000 元钱，建了两排犬舍，向上海市公安局引进了第一批德国牧羊犬种犬。开始他心里没底，就在幼犬出生前，在当时的《中国社队企业报》投放了警犬出售的信息，想看看市场的反应和潜力，结果求购信件如雪片般飞来，订货电话也不断，第一窝幼仔，不费吹灰之力便告售罄。

随后几年，王家梁又陆续向公安部南京警犬研究所购进了警犬，扩大了繁殖规模，销售业绩也逐步上升。同时，犬场面积也扩大到 150 亩，增设了犬训练场、活动场、犬舍和产房楼。王家梁很快就成当地的“万元户”。

“养狗是一个利润很高的行业，一般利润率在 40%左右，这也是后来有这么多人养狗的原因。”王家梁最初一条小狗可以卖到 500 元，后来卖 1 000 元一条，再后来 3 000～5 000 元一条。由于利润可观，王家梁的狗生意规模越来越大。1993 年，王家梁注册成立了上海佳良犬业有限公司。

一开始，王家梁打算把公司做成集繁殖、销售和服务于一体的综合性犬业公司。渐渐地，王家梁发现，单纯的犬只买卖虽然很热门，但发展潜力有限。他认为，这个行业将会从单纯的犬只买卖向综合服务发展。“根据国外成熟的犬业市场经验，随着宠物俱乐部的发展，未来越来越多的宠物爱好者，会选择在家里进行宠物的繁殖。那时宠物的交易市场可能会供大于求，但宠物服务市场却是永恒的。养狗的人多，相关的服务需求就越多。”

随着规模的扩大，他的公司陆续推出了寄养代管、代客训练、爱犬美容、疾病治疗等业务。经过多年发展，王家梁的公司养狗规模越来越大，现在早已超过 3 000 条。

资料来源：根据《王家梁：独臂犬王背后的财富史》（新民商报，2008-07-11）改编。

创业导航

项目可以更好、更快、更有效地把创意或机会转化为创业活动。大多数的创业都是以一个初始创新项目来启动的。在成功启动初始项目之后，围绕着初始项目会引发相关的连续或再次创新性的项目，使创业之路越走越宽。所以，以项目为支撑的创业管理，并不是仅仅指一个独立项目的创业，而是指连续项目创业的滚动成长或持续发展。例如，引导案例中的王家梁以“德国牧羊犬种犬警犬”养殖项目启动创业活动，在市场反应良好的情况下，向南京警犬研究所购进警犬扩大繁殖规模，“搜爆犬”项目开始升级并进入良性发展轨道，扩大犬场面积，增设犬训练场、活动场、犬舍和产房楼成为项目发展的必然结果。在公司成立之后，王家梁把单纯的“搜爆犬”项目又延伸到相关的“宠物犬”项目，把单纯的犬种繁殖与销售项目扩大到“寄养代管”、“代客训练”、“爱犬美容”、“疾病治疗”等项目，创业事业不断发展。项目启动、延伸、相关多项目滚动运作是机会型创业的关键，否则创业可能仅仅停留在低规模、低附加值的生存型创业之中。

5.1　项目化创业管理概述

项目化创业管理是以创业项目及其资源为对象，运用系统理论和方法对创业项目进行高效率的计划、组织、实施和控制，以实现项目目标的管理方法体系。

5.1.1 项目化创业管理的特征

1．项目化创业管理具有创新性

创业项目的一次性特点，决定了每实施一个项目都要具有创新性。创业项目管理的创新性包括两个方面：一是创业项目管理对项目所包含的创新的管理；二是创业项目管理必须通过管理创新来实现对项目的有效管理，因为创业项目的管理没有一成不变的模式和方法可以直接利用。

2．项目化创业管理具有复杂性

创业项目一般由多个部分组成，工作跨越多个组织、多个学科，可供参考的经验很少甚至没有，不确定性因素很多，而创业项目管理要在各种约束条件下实现项目目标。因此，项目管理的复杂性远远高于一般生产管理。

3．项目化创业管理需要专门的组织、团队和项目经理

创业项目一般由多个部分组成，工作涉及多个组织、学科和行业，所以创业项目管理通常要跨越部门的界限，在工作中将会遇到许多不同部门的人员，因此，需要建立一个不受现存组织约束的项目组织，组建一个由不同部门专业人员组成的项目团队。项目经理应在有限的资源和时间的约束下，运用系统的观点、科学合理的方法对创业项目有关的工作进行有效的管理。

5.1.2 项目化创业管理的意义

1．项目化创业管理使创业活动更加灵活

创业企业通过采取面向项目的管理模式，把创业项目本身作为一个组织单元，围绕创业项目来组织资源，打破传统的固定建制的企业组织形式，根据项目生命周期各个阶段的具体需要适时地配备人员；项目成员共同工作，为项目目标的实现而努力；当该创业项目完成后，项目成员根据工作需要又投入到另一个创业项目的工作中去；此外，根据项目工作的需要及人员的限制，有的成员同时参加两个项目。基于项目与任务的管理方式使得创业组织形式具有较大的灵活性。

2．项目化创业管理分散了管理责任

按项目进行管理可以把创业活动责任分散为一个个具体项目的管理责任，由各项目经理对各项目负责，确保项目的执行及完成。此外，各项目经理可以把项目分解为许多小的

责任单元，由责任者分别按照要求完成目标，然后综合、汇总。因此，管理责任被细化为一个个细小的责任单元，有利于创业者对项目执行情况及成员工作的考核、监督，有利于创业目标的实现。

3．项目化创业管理以目标为导向解决问题

创业企业项目管理是一个多层次的目标管理方式。每个项目目标要与创业企业的战略目标相适应，每个创业项目都有具体而明确的目标；项目中的每一项任务都有明确的目标；同时，为了便于检查创业项目目标的实现情况，还会设立一系列阶段性的目标；从创业者到项目经理，直至项目团队的每一个成员都有各自的目标。创业者根据创业项目实施的目标和情况来考核项目经理；而项目经理只要求项目成员在约束条件下实现项目目标，强调创业项目实施的结果；项目成员根据协商确定的目标、时间、经费、工作标准等限制条件，独自处理具体工作，灵活选择有利于实现各自目标的方法，以目标为导向逐一解决问题，最终来确保创业项目总体目标的实现，保证创业企业战略的实现。

4．项目化创业管理有利于对复杂问题集中攻关

创业项目团队集中了与项目有关的具有不同能力的人员，他们具有不同的专业知识、专业经验，集中在一起共同为实现项目目标而努力，并经常进行及时沟通，彼此交流信息和想法。基于这样的合作，团队成员可以对复杂问题集中讨论、集中解决、集中攻关，有利于复杂问题的快速解决，保证创业项目按期、按质完成。

5．项目化创业管理给予个人及创业企业更多的发展机会

在传统的管理模式下，创业企业员工处在各自独立的活动中，仅处理与之专业有关的工作，部门内的交流也仅限于某方面的专业知识，因而没有人能独立地处理整体性管理问题，从而很难成为综合性的高级管理人才。由于创业项目往往涉及十分广泛的专业领域，因而项目团队中聚集了来自不同专业领域的成员，团队成员聚集在一起，相互交流不同方面、不同专业的知识，从而有利于个人获得综合性的知识。此外，项目成员经历了项目管理的过程，对与项目管理有关的问题有一个整体的把握，为今后处理整体性管理问题积累了经验，有利于员工发展成为综合性的项目管理人才。

5.1.3　项目化创业管理的内容

1．创业项目的生命周期

创业项目生命周期描述了创业项目从开始到结束所经历的各个阶段，根据创业项目在

生命周期中所表现出来的特征，我们可以把创业项目生命周期划分为四个阶段，如表 5-1 所示。

表 5-1　创业项目生命周期阶段

名　　称	主要内容
启动阶段	确定需求目标，估算投资
计划阶段	项目基本预算和进程的制定，为项目的执行做准备
执行阶段	实施项目
终止或升级阶段	评价、总结项目目标的完成情况，项目终止或升级

第一个阶段是启动阶段。这个阶段的主要工作任务是创业项目识别、构思和选择，其形成的文字资料主要有创业项目建议书或可行性研究报告。

第二个阶段是计划阶段。创业项目计划是项目执行的蓝本，主要解决如何、何时、由谁来完成项目的目标等问题，即制定创业项目计划书，具体包括确定项目范围、进行项目工作分解；估算各个活动所需的时间和费用；进度安排和人员安排等。

第三个阶段是执行阶段。这个阶段主要是具体实施创业项目计划，简单来说，就是创业项目从无到有的实现过程。这个阶段的管理重点是执行创业项目的计划书、跟踪执行过程和进行过程控制。当创业项目在具体执行过程中出现偏差时，必须确保创业项目按照计划有序、协调地执行。同时，这个阶段也要根据创业项目的执行情况，对创业项目的计划进行必要修改和补充，即项目的变更控制。由此可见，项目执行阶段是创业项目真正意义上的开始，是顺利实现项目目标的过程。

第四个阶段是终止或升级阶段。当创业项目目标已经实现或项目的目标不可能实现时，创业项目就进入终止阶段或寻求新项目的开发阶段。终止或升级阶段的管理重点是对创业项目结果进行评价和总结，吸取经验教训，为新创业项目的管理积累经验。

2．项目化创业管理的过程

创业项目的实现过程是由一系列项目阶段或工作过程构成的。工作过程是产生某种结果的活动序列；任何项目都可以划分为不同的工作过程。因为任何一个创业项目的工作过程，都需要一个相对应的项目管理过程。一般来说，创业项目管理过程是由五个基本工作过程组成的，即启动过程、计划过程、执行过程、控制过程和终止（升级）过程，如图 5-1 所示。

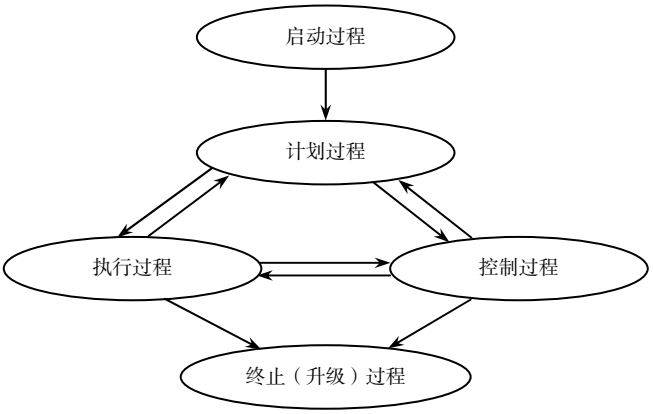


图 5-1　项目化创业管理过程

项目化创业管理过程是一种前后衔接的过程，但事实上，项目化创业管理的 5 个过程是相互交叠的，有时还是“双向”的，如创业启动过程最先开始，然后在创业启动过程还未完全结束时，项目计划过程就已经开始了。项目计划过程先为项目执行过程提供项目计划，而项目执行过程反过来为项目计划过程提供更新的信息和情况。因为项目控制过程的很大一部分工作属于事中控制，所以项目控制过程则是在项目执行过程开始前、计划过程开始后就进行了。在项目化创业管理中，项目控制无处不在，贯穿于创业项目的整个生命周期，以确保项目生命周期的各个阶段能按预定的计划进行。终止（升级）过程在项目执行过程结束之前也已经开始，因为终止（升级）过程的很多工作可以提前开始准备，项目执行过程的终止（升级）实际上是前一个项目的结束或下一个项目的开始。发展性较好的项目也阶段性地创新并同新的项目并行或交叉进行，即多项目创业形态的开始。

应用案例 5-1

“特色种养大王”王鸿飞的项目化创业

近年来，农民离乡背井外出打工形成了一股热潮，而河南省民权县顺河乡却有这样一个青年人，他在顺利跳出农门且事业如日中天的时候，毅然放弃了大城市年薪 10 万元的高薪诱惑，回到了自己贫穷落后的家乡，立足于脚下那方热土，开始艰苦创业。他创建了名扬全国的特色农业庄园，建立了全国首家特色农业信息网站，还带出了 6 000 多名特色种养大户。这个人就是民权县金地农业公司总经理王鸿飞。

1．特色牧草种植项目

回到家乡以后，王鸿飞看到许多乡亲们还是固守着传统的种养模式，种植的农作物品

种混杂退化严重，种地效益不高，老百姓的主要经济来源就是靠外出打工，日子过得紧巴巴的。王鸿飞决定带领他们走高效特色农业之路。

2001 年年初，他的民权县特种动植物良种试验场成立了。经多方考察了解到，种草养畜是当前农业中的新兴行业；以草养畜、畜粪肥田、以田种草的生态种养模式，可使种田的亩效益达 3 000 元以上。为获得国外牧草的先进技术及品种，他自费赴澳大利亚考察，并和多家牧草科研机构联姻，用自己多年打工的积蓄，先后引进了高营养草凯伦大叶苜蓿、澳洲黑麦草、林果专用套种草等 70 多种牧草良种，用来养殖牛、羊、鹅等家禽家畜，使得种养效益大幅提高。

2005 年，他在全国独家利用野生人畜兼用野菜马齿苋优化选育的杂交马齿苋获得成功，亩产量可达 25 万公斤，单株重达 3 公斤，不但脆嫩多汁，是人们餐桌上的美味佳肴，而且在养殖业中可大幅替代精饲料，是养猪、鹅的首选饲料，在牧草界引起巨大轰动。几年来，他不但自己靠种草养畜获得了事业的第一桶金，还带出了一大批“草状元”。

2．芝麻种植项目

2001 年年初，王鸿飞获悉出口白芝麻市场紧俏的消息。为了获取高产的芝麻品种，他先后引进了 40 多个芝麻品种进行对比试验。

2002 年，他在种植的一种太空芝麻试验田里发现一株比其他植株高一米、结出 200 多个变异植株，他随即把变异植株拿到海南进行了加代繁育。2003 年夏秋季节，正当王鸿飞繁育的 300 亩超高产芝麻收获在望之即，一场多年未遇的涝灾使他的 300 亩芝麻几乎绝收，一下就损失了 40 多万元。站在被雨水冲刷的七零八落的芝麻示范田里，王鸿飞一滴眼泪都没有流，他知道搞农业不但会有丰收的喜悦，更有失败的挫折。

2004 年年初，王鸿飞再次东拼西凑 10 万元钱进行超高产芝麻试验课题。这一次他成功了，超高产芝麻品种表现出了惊人的增产潜力，株高长到 2.5 米，一般亩产在 200 公斤以上，含油率最高达 60.02%，取得了芝麻产业的重大突破。

3．金银花高产繁育项目

2002 年，王鸿飞承接了中国中医研究院一个既能入药、又能收饲草的树型木本金银花高产繁育任务。经过三年刻苦攻关，培育出了当年种植当年开花 5 次、产量比普通金银花品种提高一倍还多的王氏树型木本金银花。该品种不择土壤、气候，一次种植可收获 30 年。每亩收入可达 5 000～8 000 元，最为难得的是这种金银花枝叶繁茂，适口性好，每亩可产 20 000 斤左右的鲜枝叶，是牛、羊、猪、兔、鹅、鱼等的绝好饲料，可胜过种植任何相等面积的牧草，使得亩综合效益大幅提高。该品种刚一问世，就受到了广大种养户及多家科研院所的高度重视，是未来几年传统金银花的更新换代的首选品种。

2005 年，在继引进药、草兼收树型金银花之后，他又先后引进选育了亩产可达 600 公斤的粮饲兼用谷子。该品种不但产量超高，粮食收获后谷子叶秸青绿，可用来养殖 6 头牛、30 只羊、10 头猪等；而且种植后 57 天即可收获、亩产 200 公斤、一年可种 3 茬的超高产粮饲兼用绿豆等一大批粮饲兼用特色农作物新品种，带动了 3 000 多名种养结合的特色种养大户，王鸿飞也成了远近闻名的“特色种养大王”。

4．土元养殖项目

在发展种植的同时，王鸿飞又把眼光瞄准了名贵入药昆虫土元这个“老品种”上。在多方考察后他了解到，土元养殖具有投资小、见效快、无风险等诸多优点。为把土元养殖这个商机无限的项目做大做强，王鸿飞下决心在土元品种和饲养技术上寻找突破口。

他首先把市场上较为走俏的中华土元经多代提纯杂交，优中选优培育出了中华药食兼用土元新品种。经过数年的不懈努力，他又摸索出了一套利用麦秸、玉米秸等废弃农作物秸秆立体速养土元新技术，这一方法比传统饲养技术增效 70%以上。一系列科研成果的问世，使得土元综合养殖效益大幅提高。

为使土元养殖业走上产业化发展之路，他和全国各大药材市场建立了密切的合作关系。对于前来取经者他总是有求必应，为使养殖户更好地掌握土元养殖新技术，他还制作了光盘和技术书籍，免费赠送给广大种养户。对家庭贫困的养殖户，他采取销种源、无偿传技等优惠政策，很快使一大批土元养殖专业示范户脱颖而出。

5．金蝉养殖项目

2001 年年初，王鸿飞到深圳出差。在酒席上，老板给他推荐了一道高蛋白、无污染、强身健体的好菜。菜上来后，王鸿飞发现，那道菜就是家乡俗称的“爬蚱”。

王鸿飞回到家乡后，立即着手进行金蝉的收购。但因近几年野生金蝉滥捕滥抓，资源已很有限，进行大量的收购已无可能。王鸿飞突发奇想，是不是可以人工养殖金蝉呢？金蝉主要生活在地下，靠树生长。利用农村大面积的杨树、桐树、果树，一定可以做成一个大项目。

王鸿飞走访了多个昆虫方面的专家，没有得到一点养殖金蝉方面的知识。王鸿飞决定自己干。他先收购蝉卵枝条，然后进行掩埋。可惜这种方法使蝉卵全部窒息而死，没有成功。王鸿飞又引进鸡蛋的孵化设备，进行高温处理。经过一次次失败之后，他终于掌握了人工养金蝉的全套技术。

2005 年，王鸿飞在金蝉养殖上取得重大突破。他钻研出了半自然式人工养殖金蝉新技术，以及塑料大棚人工速养金蝉新技术，在不影响树木生长的情况下，每亩果树林可增收 3 000 元以上。为带动广大种植户发展这一产业，王鸿飞将自己辛勤钻研的科技成果无偿传

授给养殖户，并免费赠送金蝉种，使得小金蝉成为当地农民增收致富的一大产业。

2006 年，为了使金蝉产业走上产业化发展之路，王鸿飞又投资承建了全国首条金蝉软包装食品生产线，生产的“香辣金蝉”、“香酥金蝉丸”等软包装食品畅销全国。现在，王鸿飞成了全国闻名的“金蝉大王”，每年仅金蝉的收入就超过 200 万元。现在，王鸿飞创办的公司已成为在全国拥有 2 700 亩基地的特色农业龙头企业。

6．特色农业信息网项目

为创办一个为买卖双方牵线搭桥，为种养户提供种养信息、实用技术的平台，同时也让自己足不出户就能纵览天下市场，2004 年年初，王鸿飞三赴北京，和相关单位及网络专家联手建立全国第一家特色农业信息网站——中国特色农业信息网（www.tsxxw. com）。

为了提高中国特色农业信息网的知名度、扩大网站的影响力、让更多的种养户认识并从中获益，王鸿飞除了和新浪、搜狐等 2 000 多家国内外相关网站建立了相关链接，仅一年多的时间，他的网站为供需双方牵线搭桥成交额就达 300 多万元。也正是通过中国特色农业信息网，王鸿飞的特种动植物良种试验场迅速在全国乃至国外崭露头角，业务范围扩展到全国及韩国、澳大利亚等多个国家和地区。

网站开通以后，不仅周边老百姓手里积压的农产品通过网上发布及时地卖了出去，金地公司的金蝉产品也通过网络牵线顺利地卖到了新加坡等多个国家和地区，同时金地公司的知名度也与日俱增。由此，金蝉养殖业引起了社会的广泛关注。

而中国特色农业信息网本身也从起步时默默无闻的小网站，发展成为在特色农业领域尽人皆知的门户网站，日点击量更由起初的不足百人攀升到现在的最高点击可达万人，在 2005 年、2006 年、2007 年连续三年被农业部信息中心、中国互联网协会等单位授予全国百强农业网站称号。

资料来源：王鸿飞：特色种养大业，http://feed.aweb.com.cn，2008 年 06 月 19 日，农博网特养频道；农村实用技术与信息，2008-06-02。

5.2 创业项目的启动管理

5.2.1 创业项目启动过程

创业项目启动过程就是定义一个项目或阶段的工作与活动，决策其起始与否，并决定是否有意向后推进过程。在这个阶段，创业者或创业团队提出一个项目提案，并对创业项目提案进行必要的机遇与需求分析和识别，然后提出具体的项目建议书。在创业项目建议

书或项目提案获得通过以后，需要进一步展开不同详细程度的项目可行性分析，最终做出创业项目方案的抉择和项目的决策，如图 5-2 所示。

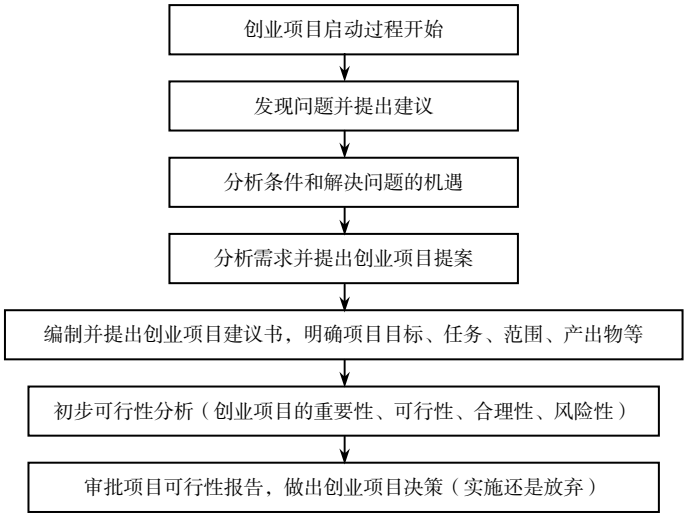


图 5-2　项目启动过程流程

应用案例 5-2

“零差价”启动创业

做了多年生意，钱没赚到，但“赚”到了一些朋友。没事的时候，陈新超常去朋友们那里坐坐。一个朋友在顺道街做装饰材料生意，陈新超在他店里坐了半个小时，发现这巴掌大点的店的生意却很好，他琢磨着自己开家这样的店。

租好了门面，挂上“金三角”装饰材料经营部的牌子，陈新超却不知道该从哪里进货，他不好意思问朋友，同行里的陌生人更不会告诉他进货渠道。开始 4 个月里，陈新超做生意很奇特，消费者上门找他买材料，他要妻子先稳住客人，自己忙去别人的店里进货，进价和卖价是一样的。

时间一长，陈新超和周围的同行都混熟了，他的朴实和吃苦耐劳的精神也渐渐被这个群体所接受，“零差价”做了几个月后，陈新超渐渐摸清了各种材料的进货渠道。

苦心经营两年后，2000 年，陈新超的装饰材料生意开始做大，从开始的一个门面到后来的两个门面，并以每年百万元销售量的绝对优势，取得了开泰、金牛和爱康三家名牌水管汉口地区的总代理权。此时在他的带领下，亲戚朋友等二十余人也都在顺道街做起了装饰生意。

竞争激烈了，陈新超又想新招。2003 年，陈新超开始在网络上发布信息推销商品，以本地零售业为支柱，加大网上团购业务。本着多卖点、少赚点的薄利多销原则，陈新超在网上的团购生意做得越来越好，先后有福建等外地消费群来他的营销点购买产品。

从以前的小东门、顺道街和汉西三大装饰材料市场，到如今多如牛毛的竞争对手，陈新超又把眼光瞄准了房产行业，目前他已和朋友合资成立了“鹏飞”房产公司。

资料来源：6 岁地摊小子的百万财富路. 中国创业联盟，http://www.88088.com。

5.2.2 创业项目需求的识别

1. 创业项目需求识别的定义

创业项目需求识别，是创业项目启动阶段的首要工作。需求识别始于需求、问题或机会的产生，结束于需求建议书的发布。创业企业识别需求、问题或机会，是为了使自己所期望的目标能以更好的方式来实现，同时只有需求明晰了，创业企业才能准确地把握自己的意图，才能规划好的创业项目，这对自身是大有益处的。

需求识别的过程和作用，对创业项目与项目管理是异常重要的。识别需求意味着从开始时就避免了创业项目投资的盲目性。一份良好的需求建议书是消费者与承约商沟通的基本前提条件，也是使创业项目取得成功的关键所在。

2. 创业项目需求建议书

创业项目需求建议书是创业企业全面、详细地陈述、表达为了满足其已识别的需求应做哪些准备工作。一份良好的需求建议书，主要包括满足其需求的项目的工作陈述、对项目的要求、期望的项目目标、项目时间等。好的需求建议书能让管理层明白项目所提供的产品或服务是什么，或他所希望得到的是什么。只有这样，企业管理层才能准确进行项目识别、项目构思等。一份好的需求建议书主要应明确表达以下内容：项目工作陈述；项目的目标；项目目标的确定；企业供应；消费者的付款方式；项目的进度计划；对交付物的评价标准；有关承约商投标的事项；投标方案的评审标准。

5.2.3 创业项目构思

1. 创业项目构思的定义

创业项目构思就是提出实施创业项目的各种各样的实施设想，寻求满足企业需求的创业项目最佳方案。

2．创业项目构思的内容

一般来说，进行创业项目构思时，要考虑如下内容：项目的投资背景及意义；项目投资的方向和目标；项目投资的功能及价值；项目的市场前景及开发的潜力；项目的建设环境和辅助配套条件；项目的成本及资源约束；项目所涉及的技术及工艺；项目资金的筹措及调整计划；项目运营后预期的经济效益；项目运营后社会、经济、环境的整体效益；项目投资的风险及化解方法；项目的实施及管理。

3．创业项目构思的过程

一个成功的创业项目构思不是一蹴而就的，它需要一个逐渐发展的递进过程。项目的构思一般分为三个阶段：准备阶段、酝酿阶段和调整完善阶段。

（1）准备阶段。创业项目构思的准备阶段即进行项目构思的各种准备工作的阶段。一般来说，它包括以下一些具体的工作和内容：明确拟定项目的性质和范围；调查研究、收集资料和信息；进行资料、信息的初步整理，去粗取精；研究资料和信息，通过分类、组合、演绎、归纳、分析等多种方法，从所获取的资料和信息中挖掘有用的信息或资源。

（2）酝酿阶段。创业项目酝酿阶段一般包括潜伏、创意出现、构思诞生三个过程。潜伏过程实质上就是把所拥有的资料和信息与所需要构思的项目联系起来，经过全面的系统的反复思考，进行比较分析。创意出现就是在大量思维过程中，所出现的与项目有关的独特创意，但又不完全成熟或全面的想法或构思。构思诞生是整个项目规划的基础，也是项目构思进一步深入的切入点。

（3）调整完善阶段。创业项目构思的调整完善阶段，就是从项目初步构思的诞生到项目构思完善的这一过程，包含发展、评估、定型三个具体的阶段。所谓项目构思的发展，就是将诞生的构思进行进一步的分析和设计，对外延和内涵做进一步补充，使整个构思趋于完善。评估就是对已形成的构思进行分析评价，或者对形成的多个构思方案进行评价筛选。定型是对已通过发展和评估的创业项目构思做进一步的调查分析，将创业项目的构思细化成具体可操作的项目方案，在细化的过程中，如发现不完善或不合理之处，应立即进行改进、修正和完善，至此，整个项目构思或项目方案得以定型。

创业项目构思的三个阶段体现出了一个渐进发展的过程，只有每个阶段、每个步骤的工作做得扎实了，才能达到理想的目标。

4．创业项目构思的方法

创业项目构思是创造性的活动，无固定模式或现成的方法可循，要具体情况具体分析，但仍有一些常用的构思方法可以借鉴、参考。项目管理者根据实践的经验，归纳出了一些

有用的方法。

（1）项目混合法。根据项目混合的形态，项目混合法可分为两种形式：一是项目组合法；二是项目复合法。

所谓组合法，简单地说，就是把两个或两个以上项目相加，形成新项目，这是项目构思时常采用的最简单的方法。投资者（或消费者）为了适应市场需要、提高项目整体效益和市场竞争力，依据项目特征和自身条件，往往把企业自有或社会现在的几个相关项目联合组成一个项目。

复合法就是将两个以上的项目，根据市场需要，复合成一个新的项目。它与项目组合法不同的是，经过组合后的项目，基本上仍保留原项目的性质，而项目经过复合后，则可能变成性质完全不同的新项目。

（2）比较分析法。这种项目构思方法是指项目策划者通过对自己掌握或熟悉的某个或多个特定的项目，既可以是典型的成功项目，也可以是不成功项目，进行纵向分析或横向联想比较，从而挖掘和发现项目投资的新机会。这种方法是将现有项目从内涵和外延上进行研究和反复思考，因而比组合法、复合法要复杂些，而且要求项目策划者具有一定的思维深度，掌握大量有价值的信息。

（3）集体创造法。一个成功的项目构思所涉及的问题和因素很多，需要广阔的知识面、大量的商业信息，以及多方向、多层次的思维。因此，单靠投资者本人或某些项目的构思者往往很难顺利完成项目构思。发挥集体的力量、依靠群众力量和群众智慧进行项目构思是十分重要的。集体创造法通常有如下几种：

1）头脑风暴法。创造过程的中心是“发现设想，提出新构思”。开展这种集体创造时，需要召集较多的人，一般是 6 ~ 12 人为佳，共同讨论畅谈。这种方法既可用来对整个项目方案进行构思，也可以用来解决项目中的某个具体问题或改进某个局部问题。

2）多学科法。根据所构思项目的性质和特征，选择有关行业的专家参加。对那些技术性强、投资内容较多的大中型综合项目，在项目构思阶段，一定要组合多学科专家共同研究讨论，这样才能做到取长补短、尽善尽美。

3）集体问卷法。给每位参加集体构思创造的人一份与项目构思有关的主要问题的问卷，要求他们每个人在一定时间内将问题的解决方法，以及对项目投资的某些设想、看法，记录在问卷上。然后将问卷收回，将内容汇集整理，并加以汇总，再提交集体讨论会，做进一步讨论、研究、比较和筛选，最后形成一致的方案。

4）逆向头脑风暴法。这种方法通常认为，已构思出的项目初步方案不是十全十美的，尚存在这样或那样的缺点，应该加以改进和完善。此方法是集中研究讨论项目构思中的不足并加以解决，而不是进行新的项目构思。

5.3　创业项目的计划管理

5.3.1　创业项目计划过程

创业项目计划过程就是拟订、编制并改进一个创业项目或创业项目工作阶段的目标、工作计划方案、资源计划、成本预算等方面的工作，从各种备选方案选择最好的方案，以实现所承担创业项目目标的过程。同时，还要进行必要的创业项目设计工作，以全面设计和界定项目，以及创业项目各阶段所需开展的工作，提出有关项目产出物的全面的要求和规定，如图 5-3 所示。

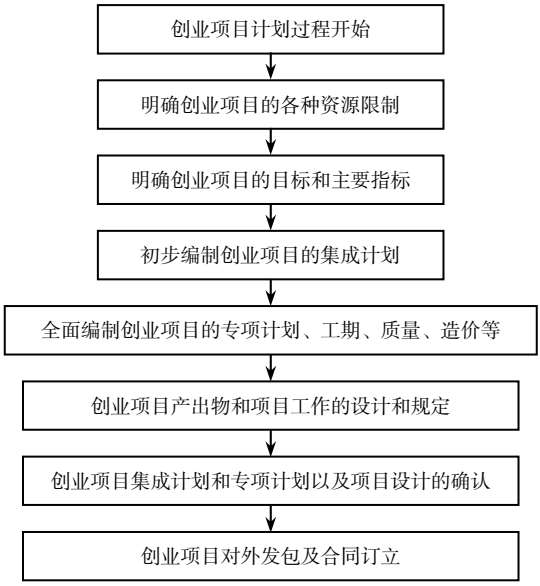


图 5-3　创业项目计划过程

5.3.2　创业项目范围管理的概念

创业项目范围管理是创业项目计划过程的核心任务。创业项目范围管理是指对创业项目包括什么与不包括什么的定义和控制的过程。这个过程用于确保创业企业对作为项目结果的项目产品，以及生产这些产品所用到的过程有一个共同的理解。简单地说，创业项目范围管理就是为创业项目划定一个界限，划定哪些方面是属于项目应该做的，哪些是不应

该做的，哪些不应该包括在项目之内，定义创业项目管理的工作边界，确定创业项目的目标和主要项目可交付成果。

创业项目范围管理定义了创业项目的工作边界，明确了创业项目目标和主要的项目可交付成果。创业项目的可交付成果往往又被划分为较小的、更易管理的不同组成部分。因此，确定项目范围对创业项目管理来说可以产生如下作用：

（1）提高费用、时间和资源估算的准确性。创业项目的工作边界定义清楚了，项目的具体工作内容明确了，这就为创业项目所需的费用、时间、资源的估算打下了基础。

（2）确定进度测算和控制的基准。创业项目范围是项目计划的基础，创业项目范围确定了，就为创业项目进度计划和控制确定了基准。

（3）有助于清楚地分派责任。创业项目范围的确定也就确定了项目的具体工作任务，为进一步分派任务打下了基础。

正确地确定项目范围对创业项目成功非常重要。如果项目的范围确定得不好，有可能造成最终项目费用的提高，因为项目范围确定得不好会导致意外的变更，从而打乱创业项目的实施节奏，造成返工，延长创业项目完成时间，降低劳动生产率，影响项目团队成员的干劲。

创业项目范围管理包括项目范围计划、项目范围分解、项目范围确认和项目范围变更控制等过程，在实践中它们是以各种形式重叠并相互影响的。

相关链接

产品范围与项目范围

假设创业者在一家培训公司做培训专员，负责组织一次 PMP（美国项目管理专业人员认证）考前培训。那么，我们完全可以把这项工作当成一个项目来管理。

如何确定产品范围和项目范围呢？培训产生的不是有形产品，而是无形服务。组织 PMP 考前培训的目的是讲授项目管理体系基础知识，提高学员的项目管理理论水平，为参加 PMP 考试做准备，这就是产品范围。

如果学员突然提出想获得如何提高企业核心竞争力的知识，很明显此内容不在本项目的产品范围之内。有了明确的产品范围，接下来就可以确定为达到这个目的需要做的工作，即项目范围。

首先要聘请知名的项目管理权威专家，拟订授课内容，根据授课内容准备学员教材，联络舒适的培训地点，安排好学员食宿。开始培训也并非万事大吉，每天都要与学员交流，听取他们的意见并反馈给老师，甚至学员的日常起居都要过问。

由于 PMP 考试是英文试题，而模拟习题都是中文，假设某些学员希望讲解一些英文题以避免翻译带来的理解偏差，这时老师就要多讲一些内容，产品范围有所扩大，但从总的培训目标看是合理的。

5.3.3　创业项目范围管理的具体内容

1．创业项目范围计划

“工欲善其事，必先利其器”。一个创业项目经理要想真正管理好项目范围，没有必要的技术和方法是肯定不行的，但计划是首位。

我们首先强调的是做好周密的范围计划编制。范围计划编制是将产生项目产品所需进行的项目工作（项目范围）渐进明细和归档的过程。做范围计划编制工作要参考很多信息，如产品描述、项目章程，范围计划在此基础上进一步深入和细化。

范围计划包含哪些内容呢？不同的计划，其详尽程度自然不一样，其中范围说明和范围管理计划必须包含在内。

范围说明在项目参与人之间确认或建立了一个项目范围的共识，作为未来项目决策的文档基准。范围说明中至少要说明项目论证、项目产品、项目可交付成果和项目目标。项目论证是投资者的既定目标，要为估算未来的得失提供基础。项目产品是产品说明的简要概况；项目可交付成果一般要列一个子产品级别概括表，如为一个软件开发项目设置的主要可交付成果包括程序代码、工作手册、人机交互学习程序等。任何没有明确要求的结果，都意味着它在项目可交付成果之外。考虑到项目的成功性，项目目标至少要包括成本、进度表和质量检测。项目目标应该有标志（如成本、单位）和绝对的或相对的价值（如少于 150 万元等）。不可量化的目标（如消费者的满意程度）要承担很高的风险。

范围管理计划是描述创业项目范围如何进行管理、项目范围怎样变化才能与项目要求相一致等问题的。它也包括一个对项目范围预期的稳定而进行的评估（如怎样变化、变化频率如何及变化了多少）。范围管理计划也包括对变化范围怎样确定、变化应归为哪一类（当产品特征仍在被详细描述时做到这点特别困难，但绝对必要）等问题的清楚描述。



应用案例 5-3

特色种养大王

2001 年，王鸿飞放弃了在北京优厚的铁饭碗，回到家乡开始满怀绿色的创业梦想。回到家乡以后，王鸿飞经过多方考察，了解到种草养畜是当前农业中的一个新兴行业。以草养畜、畜粪肥田、以田种草的生态种养模式，可使种田的亩效益大幅提高。王鸿飞的创业

生涯，也正是从牧草种养开始的。

为了了解国外牧草种植行业的先进技术，王鸿飞自费赴澳大利亚考察，并和多家牧草科研机构联姻。随后他拿出自己多年打工的积蓄，创办了民权县金地农业科技有限公司，先后引进了 70 多种牧草良种，还高价引进了既能入药、又能收饲草的树型木本金银花、粮饲兼用谷子、绿豆等一大批粮饲兼用型特色作物新品种。

优良品种是引进过来了，但种植观念守旧的老百姓可不买王鸿飞的账。针对这种情况，王鸿飞采取了赊销种子和失败补偿每亩 800 斤小麦的办法，并实行上门技术指导等措施，免除了种植户的后顾之忧。几年以后，他不但靠种草养畜获得了自己事业的第一桶金，还带出了 3 000 多个“草状元”。由此，王鸿飞成了当地远近闻名的“特色种养大王”。

资料来源：王鸿飞：特色种养大业．农博网特养频道．http://feed.aweb.com.cn，2008-06-19。

2．创业项目范围分解

通过范围分解，可以把创业项目工作分解成较小和更便于管理的多项工作，每下降一个层次意味着对项目工作更详细的说明。创业项目范围分解的主要方法是工作分解结构法。

（1）工作分解结构。工作分解结构（Work Breakdown Structure，WBS）是一种为了便于管理和控制而将创业项目工作分解的技术，是创业项目范围定义中最有价值的工具。WBS 逐层将创业项目分解成子项目，子项目再分解成更小的、更易管理的工作单元（或工作包），直至具体的活动（或工序）。结构层次越往下层则项目组成部分的定义越详细。WBS 可以把整个创业项目联系起来，把项目目标逐步细化为许多可行的并且相对短期的任务。WBS 最后构成一份层次清晰的结构，可以具体作为具体项目实施的工作依据。

（2）工作分解的步骤。

① 识别创业项目的主要组成部分。

问题：要实现创业项目目标需要完成哪些主要工作？

技巧：可以按照创业项目生存周期的阶段、项目主要提交成果、产品、系统或专业。

层次：在 WBS 中处于第二层上，并在结构图上标示出来。

② 判断。在已经分解的基础上，判断是否快速方便地估算各个组成部分各自所需的费用和时间，以及责任分配的可能性和合理性。

如果不可以，就进入第三个步骤；如果可以，就进入第四个步骤。

③ 识别更小的组成部分。

要完成当前层次上各个部分的工作，需要做哪些更细的工作？

这些工作是否可行？可核查？

它们之间的先后顺序怎样？

在 WBS 上标示出第三、四层。

判断：能否快速方便地估算该层的各个组成部分各自所需的费用和时间，以及责任分配的可能性与合理性。如果不行，继续第三层；如果可以，则进入第四层。

④ 检查工作。

如果不进行这个层次的工作，上一层的各项工作能否完成?

完成了该层的所有工作，上一层次的工作就一定能完成吗?

根据检查，对该当前层的工作进行增加、删除或修改，或者对上层进行适当的整理。

（3）编制 WBS 的几种思路。

① 基于功能（系统）的分解结构，如图 5-4 所示。

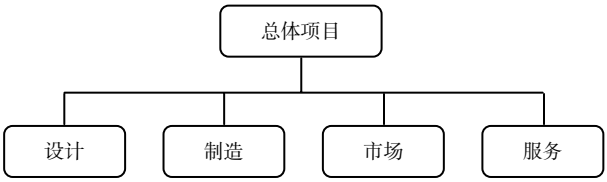


图 5-4　基于功能的分解结构

② 基于成果（系统）的分解结构，如图 5-5 所示。

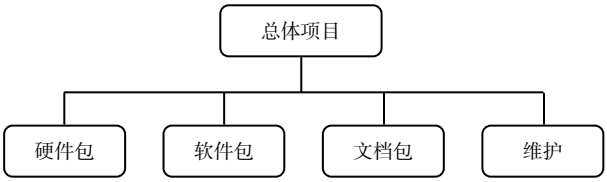


图 5-5　基于成果分解结构

③ 基于工作工程的分解结构，如图 5-6 所示。

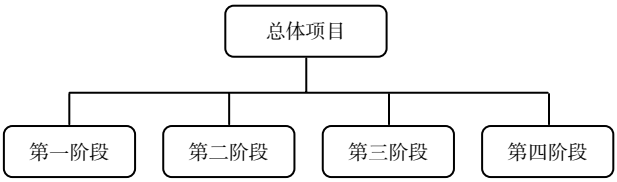


图 5-6　基于工作过程分解结构

（4）范围分解的结果和表达形式。范围分解的结果形成工作分解结构图（WBS），工作分解结构确定了创业项目的整个范围，也就是说，WBS 以外的工作不在项目的范围之内。在项目范围说明的基础上，WBS 有助于加深对项目范围的理解，范围分解的主要结果是：

① 项目范围分解结构图。

② WBS 词典。包括编码、工作包描述（内容）、成本预算、时间安排、质量标准或要求、责任人或部门或外部单位、资源配置情况、其他属性等。

3．创业项目范围确认

创业项目范围确认是指项目利益相关者（项目提出方、项目承接方、项目使用方等）对项目范围的正式认可和接受工作的过程。项目确认要明确所有与项目有关的工作均已包括在项目范围中，并且与创业项目无关的工作均未包括在项目范围中。不仅要确认项目的整体范围，还要对分解后的子工作范围进行确认。

（1）范围确认的依据。包括项目章程、项目范围说明书、项目范围管理计划、项目工作分解结构、相关的支持细节等。

（2）项目范围确认的主要方法和工具。项目范围确认的主要方法有项目核检表和项目工作分解结构的核检表。前者从整体上对项目范围进行核检，如目标是否明确、目标因素是否合理、约束和假定条件是否符合实际等；后者主要以工作过程分解结构为依据，检查项目交付物描述是否清楚，工作包分解是否到位，层次分解结构是否合理等。

（3）项目范围确认工作的成果。最后应有正式的创业项目确认文件，表明创业项目范围已被所有利益相关者确认，同时，这也是项目沟通管理的正式文件之一。

4．创业项目范围变更

一个创业项目的范围计划可能制定得非常好，但是想不出现任何改变几乎是不可能的。因此，对变更的管理是项目经理必备的素质之一。变更并不糟糕，糟糕的是缺乏规范的变更管理过程。范围变更的原因是多方面的，如投资者要求增加产品功能、环保问题导致设计方案修改而增加施工内容。项目经理在管理过程中必须通过监督绩效报告、当前进展情况等来分析和预测可能出现的范围变更，在发生变更时遵循规范的变更程序来管理变更。我们强烈建议企业的项目管理体系中包含一套严格、高效、实用的变更程序，它对管好项目至关重要。



应用案例 5-4

迈克维克的创业项目范围变更

学生时代的韦恩·迈克维克其实最想成为一名建筑师，他利用课余时间在建筑设计室打工，不过那时他已经显露出了创业者的“特立独行”的气质。在计算机刚刚开始进入办公室时，他就努力把新技术融入日常工作中，成为公司里最早用计算机进行设计的人。在离拿到学位仅有一个月时，迈克维克干脆选择退学，全身心投入建筑设计行业中。

不过，随后发生的两件事改变了迈克维克的生活：给一家医院做建筑设计；遇到同事杰夫·克雷克。第一件事让他第一次接触到医疗健康行业，后者则成了他重要的合作伙伴。

1996 年，迈克维克和志同道合的克雷克辞职共同创立了 Neoforma.com，这是全球第一家医疗健康行业的 B2B 公司。在短短 4 年时间里，这家公司成功上市，市值一度高达 30 亿美元。但受市场和投资人过多影响的 Neoforma 在壮大后完全偏离了两位创始人预期的道路，遇到了一些障碍，迈克维克最终选择离开，创立了 Attania.com。

一般来说，连续创业者创立的第二家公司不会做与第一家公司有关联的事，迈克维克却不同，Attania 也是健康领域的公司，事实上迈克维克还从 Neoforma 买过来了一部分业务。这项业务之前没有体现出应有的价值，但迈克维克认识到了其价值。有一段时间迈克维克的业务发展形势并不好，但迈克维克坚持认为方向没有错，到 2005 年左右，这项业务获得了发展，迈克维克终于等到了机会。

资料来源：如何度过创业起步期. 创业邦，http://finance.ifeng.com /gem/class/20091210/1566939.shtml，2009-12-10。

5.4　创业项目的执行与控制管理

5.4.1　创业项目的执行与控制过程

创业项目的执行与控制过程是组织和协调各项任务与工作、人员和其他资源，激励创业项目团队完成既定创业项目可交付成果的过程。在创业项目实施的同时，创业团队要开展各种各样的控制工作，以保证创业项目实施的结果与创业项目设计、计划的要求和目标相一致，如图 5-7 所示。

5.4.2　创业项目的进度管理

创业项目进度管理是指在规定的时间内，拟订出合理且经济的进度计划。在执行该计划的过程中，通过检查实际进度是否按计划要求进行。若出现偏差，要及时找出原因，采取必要的补救措施或调整，修改原计划，直至创业项目完成。

创业项目进度管理包括活动定义、活动排序、活动时间估算、进度制定和进度控制等过程。

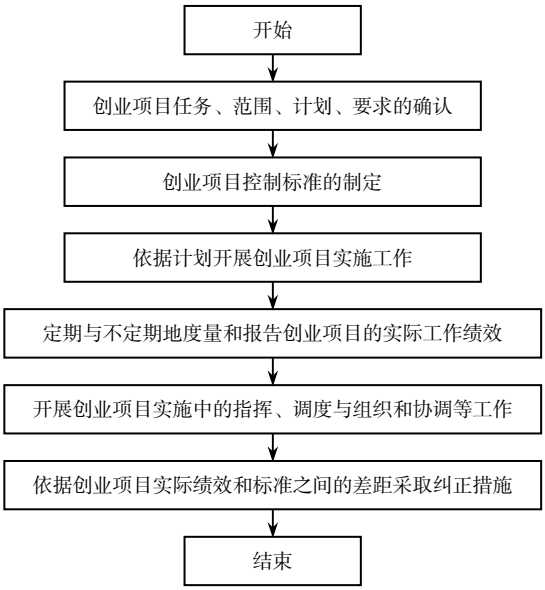


图 5-7　创业项目的执行与控制流程

1．活动定义

活动定义是明确为了实现创业项目目标需要进行的各项活动。活动定义过程就是识别处于创业项目工作分解结构中底层的工作任务或工作元素。活动定义通常导致创业项目团队制定一个更为详细的 WBS 和辅助解释。该过程的目标是确保项目团队对他们作为项目范围一部分必须完成的所有工作有一个完整的了解。随着项目团队成员进一步定义完成工作所需的各项活动，工作分解结构会得到进一步的细化。活动定义还会产生一些辅助性的解释，从而将重要产品信息，以及与特定活动有关的假设和约束形成文档。

（1）活动定义的工具和方法。

① 分解。就活动定义过程而言，分解是指把项目工作包进一步分解成更小的、更易于管理的部分，以提供更良好的管理控制。和范围定义中所述的分解之间的主要区别是：这里的最终产出是活动，而不是可交付成果。

工作分解结构和活动清单通常按先后顺序制定，工作分解结构是最终活动清单制定的基础。在某些应用领域，工作分解结构和活动清单同时制定。

② 样板。以前项目的活动清单或其一部分，往往可用做新项目的样板。样板所列的活动还包含技能资源，以及所需时间的清单、风险的识别、预期的可交付成果，以及其他描述性资料。

（2）活动定义的产出。

① 活动清单。活动清单必须包括项目将要进行的所有活动。活动清单应安排成工作分解结构的延伸，以便既保证其内容完整，又不包括任何不必成为项目范围一部分的活动。与工作分解结构一样，活动清单应当包括每项活动的描述，以保证项目班子成员能理解该项工作应如何完成。

② 辅助细节。活动清单的辅助细节应记载在案并整理妥当，以便其他项目管理过程使用。辅助细节包括所有已确认假设与制约因素的文字记载。额外细节的数量因应用领域而异。

③ 工作分解结构更新。 以工作分解结构来确定需要进行哪些活动时，项目班子可能会发现某些可交付成果有所疏漏，或者发现可交付成果的描述有需要澄清或纠正之处。

所有此类更新都必须反映在工作分解结构以及其他相关的文字记载（如成本估算）之中。这些更新往往称为细化，当项目采用新的或未经考验的技术时，最容易出现此种情况。

2．活动排序

在定义创业项目活动以后，项目进度管理的下一个步骤是活动排序。活动排序是指识别与记载计划活动之间的逻辑关系。一个创业项目有若干项工作和活动，这些工作和活动在时间上的先后顺序称为逻辑关系。逻辑关系可分为两类：其一为客观存在、不变的逻辑关系，也称为强制性逻辑关系。例如，建一座厂房，首先应进行基础施工，然后才能进行主体施工。其二为可变的逻辑关系，这类逻辑关系随着人为约束条件的变化而变化，随着实施方案、人员调配、资源供应条件的变化而变化。在按照这种逻辑关系安排计划活动顺序时，可考虑适当的紧前关系，也可加入适当的时间提前量和滞后量，只有这样在以后才能制定出符合实际和可以实现的创业项目进度表。活动排序常用的工具与技术是项目网络图。项目网络图是一种受欢迎的能够显示活动顺序的技术。项目网络图是创业项目活动之间逻辑关系或顺序的图形显示。活动排序的方法包括单代号网络图（AON）和双代号网络图（AOA）。

（1）单代号网络图。这是一种用节点表示工作、箭线表示工作关系的项目网络图，是大多数项目管理软件包所使用的方法。它包括四种类型的紧前紧后关系，即结束到开始的关系、结束到结束的关系、开始到开始的关系、开始到结束的关系，而结束到开始的关系最为常用，这是一种典型的逻辑关系，图 5-8 就是一个典型的单代号网络示意图。

（2）双代号网络图（箭线图法）。这是一种用箭线表示工作、节点表示工作排序的网络图方法。双代号网络图是一般仅表示结束到开始的关系，如图 5-9 所示。

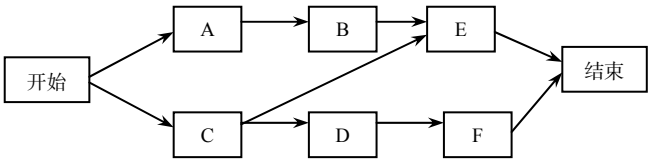


图 5-8　单代号网络

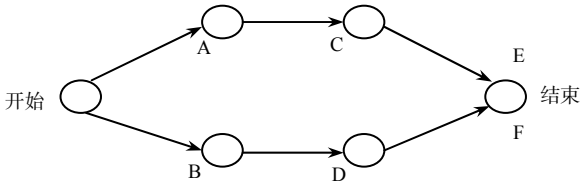


图 5-9　双代号网络

3．活动时间估算

活动时间估算是指在一定的条件下，直接完成该工作所需时间与必需间歇时间之和。工作持续时间是计算其他网络参数和确定项目工期的基础。工作持续时间的估计是编制创业项目进度计划的一项重要基础工作，要求客观正确。如果工作时间估计过短，则会造成被动紧张的局面；相反，则会延长工期。在估计工作时间时，不应受到工作的重要性及项目完成期限的限制，要在考虑各种资源供应、技术、工艺、现场条件、工作量、工作效率、劳动定额等因素的情况下，将工作置于独立的正常状态下进行。

活动时间估算所用的工具和方法包括专家判断、类比估算、根据工作量估算、后备时间等。

4．进度制定

进度制定是指明确创业项目活动的开始与完成时间。如果开始与完成日期不现实，则项目就不可能按规定进度完成。在项目进度定夺之前，进度制定过程往往需要反复进行（连同提供投入的过程，特别是所需时间估算和成本估算）。项目进度制定需要以创业项目网络图、活动所需时间估算、日历、假设条件为前提。

（1）进度制定的工具与技术。

1）关键路径法（CPM）。根据指定的时序网络逻辑和单一的持续时间估算，计算各项活动的单一、确定性的最早与最迟的开始与完成日期。

最早完成时间（EF）=最早开始时间（ES）+工期–1

最晚开始时间（LS）=最晚完成时间（LF）–工期+1

CPM 的焦点是计算浮动时间，以确定哪些活动在日程安排上的灵活性最小。作为其基础的 CPM 算法在其他类型的数学分析中经常使用。

2）模拟。模拟是指以不同的活动假设为前提，计算多种项目所需时间。最常用的技术是蒙特卡罗分析，该种分析对每项活动都定义一个结果概率分布，以此为基础计算整个项目的结果概率分布。此外，还可以用逻辑网络进行“如果……怎么办”分析，以模拟各种不同的情况组合，如推迟某重要配件的交付、延迟具体工程所需时间，或者把外部因素（如罢工或政府批准过程发生变化）考虑进来。“如果……怎么办”分析的结果可用于评估进度在恶劣条件下的可行性，并可用于制定应急 / 应对计划，克服或减轻意外情况所造成的影响。

3）项目管理软件。项目管理软件已被广泛用做进度制定的辅助手段。其他软件或许能在内部直接或间接交互作用，或者通过与其他软件连接，实现其他知识领域的要求。这些产品数学分析和资源平衡中的计算进行自动化，从而使我们有可能迅速考虑众多的进度选择方案。它们还广泛地应用于打印或显示进度制定的结果。

（2）进度制定的产出。

1）项目进度。项目进度至少应包括每项活动的计划开始日期与预期完成日期（项目进度保持其初步进度地位，直到资源分配得到确认之后。后者的确认通常应发生在项目计划制定完成之前）。

项目进度可以用简要的形式（总进度计划）表示，也可以详细列出。虽然可以用表格形式表达，但更常见的做法用项目网络图+日期资料、甘特图、里程碑图等图形表示。

2）进度管理计划。进度管理计划规定对进度变更如何进行管理。规划可以是正式的或非正式的、十分详尽的或极其简略的，视创业项目需要而定。它是创业项目总体计划的组成部分。

3）资源要求更新。资源平衡的更新对资源要求的初步估算有可能有重大影响。

5．进度控制

创业项目进度控制关注：对造成进度变化的因素施加影响，确保变化得到各方认可；查明进度是否已经改变；在实际变化出现时对其进行管理。

（1）进度控制的投入。

1）创业项目进度。经批准的创业项目进度称为进度基准，它在技术上和从资源角度看必须是可行的，是项目计划的组成部分。它是进度绩效量度与报告的依据。

2）绩效报告。绩效报告提供有关进度绩效的信息，如哪些计划日期按期完成，哪些未按期实现。绩效报告还提醒项目班子注意将来有可能出现麻烦的问题。

3）变更请求。变更可能是要求推迟进度或加快进度。

4）进度管理规划。

（2）进度控制的工具与技术。

1）进度变更控制系统。进度变更控制系统规定项目进度所应遵循的手段。进度变更控制系统包括书面申请、追踪系统、核准变更的审批级别。

2）绩效量度。绩效量度技术有助于评估已出现偏离的程度大小。进度控制的一个重要部分是进度所出现的偏离是否需要采取纠正措施。例如，非关键路径活动的重大延误对项目总体影响甚微，而关键路径或接近关键路径上一个短得多的延误却有可能要立即采取行动。

3）项目管理软件。项目管理软件能够追踪与比较计划日期与实际日期，预测实际或潜在的进度变更所带来的后果，是进度控制的有用工具。

4）偏差分析。在进度监视过程中，偏差分析的绩效是时间控制的一个关键因素。将目标日期同实际或预测的开始与终止日期进行比较，可以获得发现偏差以及在出现延误时采取纠正措施所需的信息。在评价项目进度实施情况时，浮动偏差也是分析项目时间绩效的一项必不可少的规划手段。

（3）进度控制的产出。

1）进度更新。进度更新是指对用于创业项目管理的进度资料所做的任何修改。必要时，要通知有关的干系人。进度更新即可要求也可不要求对创业项目计划的其他方面进行调整。

修改是进度更新的一项特殊范畴，是指变更经批准项目进度的开始与完成日期。这些变更通常是对范围变更或估算变更的所做出的反应。

在某些情况下，进度推延的幅度可能大到需要重新调整基准才能提供量度绩效所需要的现实数据。（当项目进度已经修整了几次，但在一些问题中，进度的拖延还是很严重时，为了确保准确的绩效考核信息，就应该重新调整基准。）

重新调整基准一事要三思而后行，因为项目进度的历史数据会因此而丢失。重新调整基准只能用做进度控制中万不得已的最后一招，新的目标进度应该是进度修改的正常方式。

2）纠正措施。纠正措施是指为使未来进度的期望绩效达到项目计划规定而采取的任何行动。

时间管理领域的纠正措施通常涉及赶进度，即采取特殊行动保证活动按时完成，或者至少把延误降低到最低限度。纠正措施往往要求进行根本原因分析，查明造成偏差的原因。

应用案例 5-5

金蝉养殖的进度控制

2001 年，王鸿飞到广州出差，朋友请他吃饭，其中一道价格 168 元的“香酥金蝉”菜肴使他眼前一亮，这不是在老家才有的一种野生昆虫吗！朋友告诉他，金蝉因为蛋白高、

无污染而在当地非常走俏。说者无心，听者有意。王鸿飞当天就走访了相关专家，得知金蝉是一种药食兼用的保健昆虫，由于过度捕捉加上环境破坏，野生资源已近枯竭。

王鸿飞突发奇想，既然野生的都能生长，为什么不开发人工养殖这块宝藏呢！而我国林木面积广大，几乎家家户户的老百姓都有树木，而金蝉主要在树下生长，不用喂食管理，产品又供不应求，如果这个项目能做成的话，那将是一个多么好的致富项目啊！

为了进行金蝉相关的养殖开发，王鸿飞先后走访了 10 多家大专院校和科研单位，但一些研究昆虫多年的资深昆虫专家也没有进行过相关养殖的尝试。没有经验借鉴，王鸿飞就自己摸索，他千方百计收集了一些金蝉的野生种卵，小心翼翼地埋在家里 2 亩苹果树下。可他苦等两年等来的却是金蝉种卵的全军覆没，后来他才知道这些种卵是因为不经处理就埋在地下窒息而死的。此路不通，他又尝试模拟野生环境繁殖金蝉，这种方法虽然也能出虫，但产量极低且出虫时间长，实验再次失败了。

挫折没有让王鸿飞灰心。在观察中他发现，野生金蝉都是把种卵产在幼嫩的树枝上，然后再经风吹雨打把带卵枝条腐化落到地面上，有了合适的温湿度后才能开始自然孵化。他突发奇想，要是把金蝉卵像孵化鸡蛋似的集中孵化，等孵化出虫后再把幼虫放到树下让其自然生长，这样不但使金蝉的生长周期大幅缩短，同时还能减少金蝉幼虫的死亡率。几经挫折，2003 年 5 月，王鸿飞终于攻克了这项技术。通过孵化 35 天就可以让小金蝉孵化出来，看着密密麻麻的金蝉幼虫，王鸿飞别提多开心了！

2005 年 7 月，第一批半自然养殖金蝉即将出土了。为了能更好地观察金蝉的生长情况，王鸿飞索性把行李搬到了养殖场里。到了晚上，看着那一个个的金蝉从土里钻出争先恐后地往树干上爬的情景，王鸿飞和他的金蝉养殖课题小组成员高兴地相拥在一起。这一重大突破使金蝉的生长周期由野生的 3～5 年缩短到 18～24 个月。在不影响树木生长的情况下亩产金蝉 300 公斤左右，收入可达万元，同时也预示着我国金蝉产业告别单纯依赖野生资源的现状，也给广大农村众多的林木资源又辟出了一条滚滚财源之路。

为带动广大种植户发展这一产业，王鸿飞将自己辛勤钻研的科技成果无偿传授给养殖户，并免费赠送金蝉种子，使得小金蝉成为当地农民增收致富的一大产业。

2006 年，为了使金蝉产业走上产业化发展之路，王鸿飞又投资承建了全国首条金蝉软包装食品生产线，生产的“香辣金蝉”、“香酥金蝉丸”等软包装食品畅销全国。

资料来源：根据 2008 年 8 月 9 日 CCTV10“走近科学”节目——《会叫的招财虫》以及商丘报业网、农博网等资料编写。

5.4.3　创业项目的费用管理

创业项目费用管理主要是在批准的预算条件下，确保创业项目保质按期完成，其主要

包括创业项目资源计划、项目费用估算和项目费用预算等。

1．创业项目资源计划

创业项目资源包括项目实施中所需要的人力、设备、材料、能源及各种设施等。项目资源计划涉及分析和识别创业项目的资源需求，从而确定出创业项目所需投入的资源（人力、设备、物料）种类、资源数量和投入时间，并制定出创业项目资源计划安排的项目费用管理的活动。因此，它必然是与费用估算相对应起来的，是项目费用估计的基础。



如何选择低成本的创业?

（1）智能型行业。这些行业里，有特殊知识或技能的人可以低成本创业，不需要大量资金投资，只需要智力投资。特有专长，如管理才能、行销才能、专利。这方面的例子很多，如著名作家、律师、高级工程师、职业经理人、发明家等。实际上，个人的智能和专长就是一种资源。

（2）劳动密集型服务行业。这些行业主要依靠出卖劳动力，资本方面的投入非常少，如搬家公司、家政服务。

（3）整合资源。能充分挖掘、利用和整合资源与信息的人，其实就是一些善于借势的人。这里的重点是利用别人的资源成就自己的事业。如风险投资，就是一些人的智力资源和别人的资本资源的结合。这里的智力资源范围很广，如专利、如创业新点子等。

（4）切入低成本的行业。尤其是一些服务型行业，还有大量的不需要大量资金投入的行业，如中介公司等。还有一招就是，先不考虑创业，而是在打工过程中创造个人品牌，如一些有名的职业经理人、行销专家、发明家等，然后利用自己的无形资产和别人的有形资产结合，达到无本创业的目的。

资料来源：如何进行低成本的创业？．新华网，2008-05-27。

2．创业项目费用估算

创业项目费用估算是指根据项目的资源计划和各种项目资源的价格信息，预估项目各项工作的费用和整体项目总费用的一项费用管理工作。创业项目费用估算以工作分解结构、资源需求计划、资源价格信息、工作的延续时间及历史信息为依据。

（1）创业项目费用估算的工具和方法。

1）类比估算法。类比估算法是通过将拟建项目与以往项目已建成的类似项目比较来进

行费用估算的方法。通常当拟建项目的详细资料难以得到时，可以运用类似项目的费用资料进行拟建项目的费用估算，但要注意对拟建项目与类似历史项目之间的差异进行调整。这种方法也叫自上而下法，所谓自上而下法，即这种方法一般是首先以收集上层和中层管理人员的经验和判断为基础，按照 WBS 过程，从最上层或最为综合的层级一层层向下分解费用估算值。

类比估算法是一种在项目费用估算精确度要求不是很高的情况下常用的方法，比其他方法简单容易，成本低，但精确度也低。它有两个使用条件：一是类似的历史项目与拟建项目不仅在形式上，而且在实质上也相同；二是项目费用估算人员具有必要的专业技能和经验，能识别出新老项目的异同，因为项目之间总是存在相当大的差异，很少有简单的重复。不过一些经验对于这种估算是有作用的。

2）参数模型法。参数模型法是利用项目特性建立数学模型来估算项目费用的方法。参数模型法重点集中在费用动因（即影响费用最重要的因素）的确定上，这种方法并不考虑众多的项目费用细节，因为项目的费用动因决定了项目的费用变量。

参数模型法能针对不同项目费用元素分别进行计算。例如，软件研制的人工时数、软件的大小等都是软件开发项目的费用动因。有时，一些复杂的大型项目往往可以利用一定的经验公式做出相当简明的估计。例如，在建筑业中，对于有经验的管理人员来说，一定的建筑面积对应的费用往往可以通过建筑面积乘上一定的调整因子来获得。当然，这些获得只是一种近似，需要根据项目的具体特性进行调整，但调整比从空白开始进行估计简单多了。参数模型法的优点是快速并易于使用，它只需一小部分信息，即可得出整个项目的费用。另外，参数模型法的准确性验证后，至少可以与其他估算技术一样准确，但要求用于校准、验证的历史数据要适用、准确，并且项目参数容易定量化，否则估算的费用误差会较大。

3）供料清单法。供料清单法也叫自下而上的估算法。这种方法通常首先根据各独立工作的人工物料清单进行费用估算，然后再从下往上逐级加总，直至估算出整个项目的总费用。这种方法的优点是对费用估算提供了基础、详细的信息，比其他方法更为准确。其缺点是它的执行需要大量的时间和经费支持。

（2）创业项目费用估算的结果。

1）活动费用估算。活动费用估算是指通过完成计划所需资源的可能费用的定量估计，所有应用到活动费用估算的资源均应列入估算范围，其中包括不限于人工、材料、物资，以及诸如通货膨胀或费用应急储备等特殊范畴。

2）活动费用估算支持细节。计划费用估算的支持性细节的数量和类型，随应用领域的不同而不同，无论支持细节详细程度如何，支持文件应提供清晰的、专业的、完整的资料。

3）请求的变更。费用估算过程可以产生影响费用管理计划、活动资源要求和项目管理

计划的其他组成部分的变更要求。

4）费用管理计划更新。如果批准的变更要求是在费用估算过程中产生的并且将影响费用的管理，则应更新创业项目计划中的费用管理计划。

3．创业项目费用预算

创业项目费用预算是指把整个项目预算费用分配给创业项目各个工作单元（工作包），建立费用基线，并以此为依据度量和控制项目费用执行情况的项目管理工作。具体包括根据项目费用估算向项目各个工作单元与活动分配预算定额，确定项目总预算费用，制定项目费用控制标准，规定项目不可预见费的划分和使用规则等。创业项目预算的依据主要是费用估计、工作分解结构和项目进度。

（1）创业项目预算的方法。

创业项目费用预算有两种基本方法：自上而下法和自下而上法。采用哪一种方法，主要与创业项目团队的决策系统有关。

1）自上而下的项目预算。这种方法主要依赖于中上层项目管理人员的经验和直觉（判断）。这些经验和判断可能来自历史数据或相关项目的现实数据。首先，由项目的上层和中层管理人员对项目的总体费用、构成项目的子项目费用进行估计，这些估计的结果给予低层的管理人员，在此基础上他们对组成项目或子项目的任务和子任务的费用进行估计。然后向下一级传递，直到底层。

这种预算方法的不足是，当上层的管理人员根据他们的经验进行的费用估计分解到下层时，可能会出现下层人员认为上层的估计不足以完成相应任务的情况。这时，下层人员不一定会表达出自己的真实观点，不一定会和上层管理人员进行理智的讨论，从而得出更为合理的预算分配方案。在实际中，他们往往只能沉默地等待上层管理者自行发现问题并予以纠正，这样往往会给项目带来诸多问题，有时甚至导致项目失败。

自上而下方法的优点主要是总体预算往往比较准确。其次，由于在预算过程中，总是将既定的预算在一系列工作任务间分配，避免了某些任务获得了过多的预算而某些重要任务又被忽视的情况。

2）自下而上的项目预算。自下而上方法要求运用 WBS 对项目的所有工作任务的时间和预算进行仔细考察。最初，预算是针对资源（团队成员的工作时间和原材料）进行的，然后才转化为所需要的经费。所有工作任务估算的总体汇总就形成了项目总体费用的直接估计。项目经理在此之上再加上适当的间接费用（如管理费用、不可预见费等）以及项目要达到的利润目标就形成了项目的总预算。自下而上的预算方法要求全面考虑所有涉及的工作任务。和自上而下方法一样，自下而上方法也要求项目有一个详尽的 WBS。

自下而上方法的优点是，基层人员更为清楚具体活动所需的资源量。而且由于预算出

自基层人员之手，可以避免引起引起争执和不满。

（2）创业项目费用预算的过程。创业项目预算包括两个步骤：首先，将创业项目费用估算分摊到项目工作分解结构中的各个工作包中；其次，将每个工作包的预算分摊到工作包的工期中，这样就能知道在每个时间点上预算支出是多少。

1）分摊总预算费用。将创业项目总费用要素（人工、原材料、设备等）分摊到工作分解结构中的工作单元（工作包）中，就可以得到一个费用分解结构（CBS）。图 5-10 是一个项目的 CBS。在 CBS 中，每个工作包所花费的各项费用之和称为该工作包的总预算费用（Total Budget Cost，TBC）

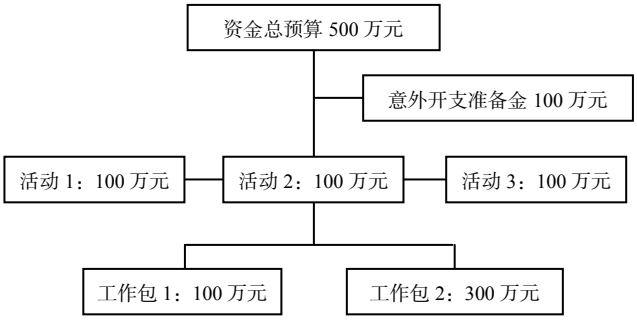


图 5-10　预算费用分解结构

2）生成累计预算费用。为每个工作包建立总预算费用后，下一步应将每个工作包的 TBC 分配到工作包的工期中。每个工作包各个工期的费用估计是根据该工作包的各项活动所完成的进度确定的。把每个工作包的 TBC 分摊到工期的各个区间，就能确定在每个时期花费了多少预算。按进度把预算费用累加起来就可求得累计预算费用。

4．创业项目费用控制

创业项目费用控制是保证各项工作在它们各自的预算范围内进行。创业项目费用控制的基本方法是规定各部门定期上报其费用报告，再由控制部门对其进行费用审核，以保证各种支出的合法性，然后再将已经发生的费用与预算相比较，分析其是否超支，并采取对应措施。创业项目费用控制是以费用预算曲线、实施执行报告和改变的请求为依据的。



全球视点

迈克维克谈费用控制

在公司很需要钱的阶段，不能雇很多人，要控制发展进度，限制投资，领导者要及时做出决定，停下很长时间内没有产出的项目。企业应该量入为出，推广成本也要节省，尽

量采用低成本的宣传，只要能让别人知道创业者在做什么就可以了。事实证明，往往投入不多的事情反而能带来最大的效果。

此外，现在处于金融危机中，不仅公司面临困难，很多消费者也想省钱。如果创业者的公司能帮助消费者省钱，就会有不错的机会，这对很多创业者来说都值得关注。

资料来源：如何度过创业起步期. 创业邦，http://finance.ifeng.com /gem/class/20091210/1566939.shtml，2009-12-10。

创业项目费用控制所用到的工具和方法包括项目费用变更控制系统和赢值法。

（1）项目费用变更控制系统。创业项目费用变更控制系统是指通过建立项目变更控制系统，对项目费用进行有效控制的方法。它包括提出项目费用变更请求、批准变更请求和变更创业项目费用等一系列过程。项目费用变更控制系统如图 5-11 所示。项目费用变更控制系统应和整体变更控制系统相结合，使费用变更结果与其他变更结果（范围变更、进度变更、质量变更等）相协调。

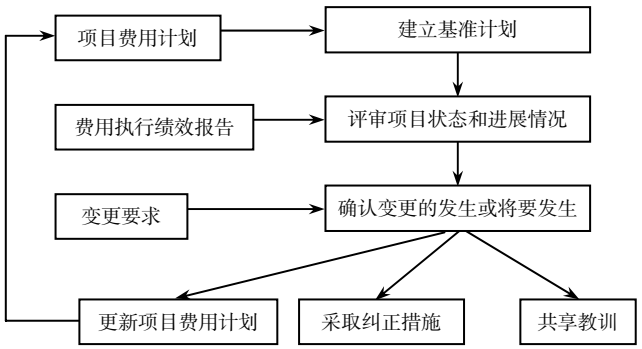


图 5-11　创业项目费用变更控制系统

（2）赢值法。赢值法又称赢得值法或偏差分析法，是对创业项目进度和费用进行综合控制的一种有效方法。赢值法通过测量和计算已完成工作的预算费用、已完成工作的实际费用和计划工作的预算费用，得到有关计划实施的进度和费用偏差，达到判断创业项目预算和进度计划执行情况的目的。它的独特之处在于用预算和费用来衡量项目进度。赢值法由于用到了“赢值”的概念，故而得名。

1）三个基本参数。

① 计划工作量的预算费用（Budgeted Cost of Work Scheduled，BCWS）。BCWS 是指项目实施过程中某阶段计划要求完成工作量所需的预算费用。BCWS 是衡量项目进度和费用的一个基准。一般来说，除非合同发生变更，BCWS 在项目实施过程中应保持不变。如果合同发生变更，BCWS 基线也应做出相应更改。BCWS 计算公式为：

BCWS=计划工作量×预算定额

② 已完成工作量的预算费用（Budgeted Cost of Work Performed，BCWP）。BCWP 是指项目实施过程中某阶段实际完成的工作量按预算定额计算出来的费用，即赢得值。由于业主正是根据这个值对承包商完成的工作量进行支付的，也就是承包商获得的金额，故称为赢得值（也称赢值、获得值等）。赢得值反映了满足质量标准的创业项目实际进度。BCWP 计算公式为：

BCWP=已完成工作量×预算定额

③ 已完成工作量的实际费用（Actual Cost of Work Performed，ACWP）。ACWP 是指项目实施过程中某阶段实际完成的工作量所消耗的费用。ACWP 反映了项目执行的实际消耗。

上述三个参数实际上是关于进度（时间）的函数，即 BCWS(t)（$0 \leqslant t \leqslant T$），BCWP($t$)（$0 \leqslant t \leqslant T$），ACWP($t$)（$0 \leqslant t \leqslant T$）。其中，$T$ 表示项目完成时点，t 表示项目进展中的监控时点。

通过三个基本参数的对比，可以对创业项目实际进展情况做出明确的测定和衡量，发现创业项目在进度和费用方面存在的问题。在理想状态下，上述三条函数曲线应重合于 BCWS(t)（$0 \leqslant t \leqslant T$），如果管理不善，ACWP($t$)（$0 \leqslant t \leqslant T$）会在 BCWP($t$)（$0 \leqslant t \leqslant T$）曲线之上，说明费用已经超支；BCWP($t$)（$0 \leqslant t \leqslant T$）会在 BCWS($t$)（$0 \leqslant t \leqslant T$）曲线以下，说明进度已经滞后。

2）四个评价指标。

① 费用偏差（Cost Variance，CV）。CV 是指在检查点上 BCWP 和 ACWP 之间的差异，计算公式为：

CV=BCWP−ACWP

当 CV<0 时，表示费用超支，即实际费用超过预算费用。若在几个不同的检查点上都出现问题，则说明项目执行效果不好。当 CV>0 时，表示费用节支，即实际费用低于预算费用，说明项目执行效果要好。

② 进度偏差（Schedule Variance，SV）。SV 是指在某个检查点上 BCWP 和 BCWS 之间的差异，计算公式为：

SV=BCWP−BCWS

当 SV<0，表示进度延误；当 SV>0，表示进度超前。

③ 费用绩效指标（Cost Performed Index，CPI）。CPI 是预算费用与实际费用之比，计算公式为：

$$CPI=\frac{BCWP}{ACWP}$$

当 CPI<1 时，表示超支，即实际费用高于预算费用；当 CPI>1 时，表示节支，即实际费用低于预算费用。

④ 进度绩效指数（Schedule Performed Index，SPI）。SPI 是项目赢得值与计划值之比，计算公式为：

$$SPI=\frac{BCWP}{BCWS}$$

当 SPI<1 时，表示进度延误，即实际进度比计划进度慢；当 SPI>1 时，表示进度提前，即实际进度比计划进度快。



应用案例 5-6

55BBS 的费用控制

2004 年韩华从一家做国际认证项目的项目经理职位上辞职，几个朋友凑了些钱，建立了自己的个人网站我爱打折网（55BBS）。网站最初的支出是带宽和硬件，后来在线人数增长太快，每月是 30%～40%的增长率，但资金有限，一般签购带宽合约都是一年期的，她只能签 3 个月，边凑钱边签约。

在那年夏天的一个日子，在线的人突然剧增，带宽不够用，老会员都知道网站又要升级了，但过了三周都没有升级，大家说估计是没有钱了。的确当时是资金最困难的时候，有会员发帖为网站捐款，来支持网站的发展。说到这件事，她显得很幸福。“但再难也不能放弃，最后我谢绝了会员们发起的捐款。但这个来自网友内心的力量支持我，让我更坚信自己的事业，坚信多方共享的道路一定能成功。”

55BBS 做过调查，现在网站的会员来自各行各业，大部分是白领，这可以根据上班的数值和在线的峰段算出来。目前，55BBS 的会员有 34 万人，只在北京地区。

对她来讲，55BBS 网站的信息来源是强项，这是靠长期对帖子耕耘的结果。“有的地方有折扣，但只有去了才知道。我那时每天就是采集员，几乎把所有的商场都跑了一遍，当时创业的人集体都去做采集员，采回来的信息发在论坛里，看了都很有感染力，如驻京办事处的美味等。同时，消费者也把消费体验发在 55 上，这样信息内容带动了整个信息的良性循环。”

资料来源：80 后美丽女孩的创业生活．ChinaByte，www.chinaz.com/news/Visit /03225T42007.html 2010-01-09。

5.4.4　创业项目风险管理

1．创业项目风险管理的定义

创业项目风险是指由于项目所处环境和条件的不确定性，项目最终目标与项目利益相关者主体的期望产生背离，并给项目利益相关者带来损失的可能性。创业项目风险的产生是由于项目团队无法事先预知项目在未来发展中面临的所有干扰因素，以及发展方向、影响程度而造成的。

创业项目风险管理是指通过风险识别、风险评估去认识创业项目的风险，并以此为基础合理地使用各种管理方法、技术和手段对创业项目风险实行有效的控制，妥善处理风险事件所造成的不利后果，以最少的成本保证项目总体目标的实现。一般认为，创业项目风险管理包括项目风险识别、风险评估、风险控制。

2．创业项目风险识别

创业项目风险识别就是查明项目的不确定性因素和风险来源及各风险之间的关系和风险的后果，确定哪些因素对项目构成威胁，哪些因素可能带来机会。

风险识别是一个反复重复的过程，因为风险所在的过程可能贯穿整个创业项目生命周期，反复的频率和参与的人将随情况的变化而不同，创业项目管理团队应该包括在这个过程中。外部团队成员可能为项目提供目标变动的信息。风险识别过程可以导致定性风险分析或定量风险分析过程。

（1）风险识别的工具和方法。理论上，创业项目风险识别可以从原因查结果，也可以从结果反过来找原因。从原因查结果，就是先找出创业项目会有哪些事件发生，发生后会引起什么样的结果。通常情况下，可以通过下列方法识别创业项目风险：

1）核对表。核对表一般根据风险要素编撰，包括创业项目的环境、其他程序的输出，项目产品或技术资料，以及内部因素，如团队成员的技能（或技能的缺陷）。

2）流量表。流量表能帮助项目组易于理解风险的缘由和影响。

3）面谈。与不同的创业项目涉及人员进行有关风险的面谈有助于那些在常规计划中未被识别的风险。项目前期面谈记录也是可以获得的。

4）风险核查表。风险核查表式从以往类似项目和其他信息途径收集到的风险经验的列表，可以简单快捷地识别风险。其缺点是永远不可能编制一个详尽的风险核查表，而且管理者可能被检查表所局限，不能识别出该表未列出的风险，因此其应用范围有一定的局限性。这种方法一般在创业项目启动阶段使用，以便提早减少危险因素的存在。

（2）风险识别的成果。风险识别以后要把结果整理出来，写成书面文件，为风险分析

的其余步骤和分析做准备。风险识别过程的成果一般载入风险登记册中，形成风险登记册的最初记录。最终，风险登记册也将包括其他风险管理过程的成果。风险登记册的编制始于风险识别过程，可供其他创业项目管理过程使用。

通过风险识别，可以得到如下结果：

1）风险因素。风险因素是指一系列可能影响创业项目向好或坏的方向发展的风险事件的总和，这些因素是复杂的，也就是说，它们应包括所有已识别的条目，而不论频率、发生的可能性、盈利或损失的数量等。

2）潜在的风险事件。潜在的风险事件是指如自然灾害或团队特殊人员出走等能影响项目的不连续事件。在发生这种事件或重大损失的可能相对巨大时（“相对巨大”应根据具体项目而定），除风险因素外还应将潜在风险事件考虑在内。

3）风险征兆。风险征兆有时也称触发引擎，是一种实际风险事件的间接显示。例如，丧失士气可能是计划被搁置的警告信号；而运作早期即产生成本超支可能又是评估粗糙的表现。

3. 创业项目风险评估

风险评估是对风险进行的估计或量化，并根据风险对创业项目目标的影响程度对创业项目风险进行分级排序的过程。尽管评估过程经常包括主观判断，人们仍希望尽可能地将风险定量化。这种量化包括尽量确定各种结果发生的概率。

风险评估是对创业项目各阶段单个风险分别进行的估计或量化，没有考虑总体风险和项目主体能否接受这些风险。风险评估要确定创业项目整体风险、各风险之间的相互影响和作用、项目的关键风险、风险对创业项目的总体影响、创业项目主体对风险的承受能力等。风险评估在创业项目风险识别和估计的基础上，通过建立风险系统模型，确定项目整体风险水平，为风险处理提供科学依据。

（1）创业项目风险评估步骤。

1）确定风险评估基准。风险评估基准是创业项目主体针对每一种风险后果的可接受水平。单个风险和整体风险都要确定评估基准。评估基准选自项目目标，如销售额或产品销售数量。实践表明，开始阶段一般风险可接受水平较高，随后会逐渐减小。风险分析和管理有必要随时间的推移而不断进行。

2）弄清单个风险之间的关系、相互作用及转化因素的影响，综合所有个别风险后确定项目的整体风险水平。风险的可预见性、发生概率和后果有多种组合方式，因而项目整体风险评估十分复杂。一般情况下，项目风险后果的严重性和发生概率符合帕累托原理，即20%的风险对项目构成了 80%的严重威胁。后果严重的风险出现机会少、可预见性低，后果不严重的风险出现机会多、可预见性也高。虽然只有一小部分项目风险对项目威胁最大，

但两个或更多风险发生耦合作用时，损害后果会相当严重。如果一种风险可预见性很高而损害后果十分严重，就要考虑是否存在风险的耦合作用。

3）对比单个风险与单个评估基准、整体风险水平和整体评估基准，比较后果有三种可能：风险可以接受、不能接受和项目不可行。当项目整体风险水平小于或等于整体评估基准时，风险可以接受，项目可继续按计划进行。如果某个单个风险大于相应的评估基准，就需要进行成本效益分析，寻找风险小的其他替代方案。项目整体风险比整体评估基准高得不多时，可以考虑拟订新的项目整体方案。项目整体风险比整体评估基准大很多时，风险不能接受，考虑是否放弃该项目。

（2）创业项目风险评估的主要工具和技术。

1）风险概率评估和风险影响评估。风险概率评估是指调查每项具体风险发生的可能性；风险影响评估旨在调查风险对创业项目目标（如时间、费用、范围和质量）的潜在影响，既包括消极影响或威胁，也包括积极影响或机会。

针对识别的每项风险，确定风险的概率和影响。可通过挑选对风险类别熟悉的人员，其中，包括项目团队成员和项目外部专业人士，采用召开会议或进行访谈等方式对风险进行评估。由于创业企业的历史数据库中关于风险方面的信息可能寥寥无几，此时，需要专家做出判断。由于参与者可能不具有风险评估方面的任何经验，因此需要由经验丰富的主持人引导讨论过程。根据评定的风险概率和影响级别，对风险进行等级评定。通常采用参照表的形式或概率和影响矩阵的形式，评估每项风险的重要性及其紧迫程度。概率和影响矩阵形式规定了各种风险概率和影响组合，并规定哪些组合被评定为高重要性、中重要性和低重要性。根据企业的偏好，可以使用描述性文字或使用数字表示。

2）风险分类。可按照风险来源（使用风险分解矩阵）、受影响的项目区域（使用工作分解）或其他分类标准（如创业项目阶段），对创业项目风险进行分类，以确定受不确定性影响最大的项目区域。根据共同的根本原因对风险进行分类可有助于制定有效的风险应对措施。

3）风险发展趋势评价方法。随着创业项目的进展，项目的风险评级可能会增加或减少，趋势评估是对风险变化趋势进行评估的方法。

4）项目假设前提评价及数据准确度评估。创业项目假设前提的评价主要针对两个核心内容，即假设前提的稳定性和假设前提失误对项目目标造成的影响。数据准确方法是一种评价有关风险数据和信息对风险管理实用程度的技术。

4．创业项目风险控制

创业项目风险控制是指在整个项目过程中，根据项目风险管理计划和项目实际发生的风险与变化所开展的各种控制活动。

（1）创业项目风险控制的目标。

1）努力及早识别创业项目的风险。创业项目风险控制的首要目标是通过开展持续的项目风险识别和评估，及早识别发现项目所存在的各种风险以及项目风险的各种特性，这是开展创业项目风险控制的前提条件。

2）努力避免创业项目风险事件的发生。创业项目风险控制的第二个目标是在识别项目风险以后积极采取各种风险应对措施，努力避免项目风险事件的发生，从而确保不会给项目造成不必要的损失。

3）积极消除创业项目风险事件的消极后果。创业项目风险不都是可以避免的，有许多项目风险会由于各种原因最终还是发生了。在这种情况下的项目风险控制目标是要积极采取行动，努力消减这些风险事件的消极后果。

4）充分吸收创业项目风险管理中的经验教训。创业项目风险控制的第四个目标是对于各种已经发生并形成最终结果的项目风险，一定要从中吸取经验教训，从而在今后避免同样项目风险事件的发生。

应用案例 5-7

55BBS 的项目风险控制目标

令韩华一直自豪的是，始终能保持一个良好的社区文化氛围。“网站能做到友好、互助、文明很不容易。建立初期也经受了很大的压力，但我们坚持按照自己的规则去做。”

她为了坚守网站的规则，经常忍痛割爱。她告诉 ChinaByte：“网站的积分是按照级别从幼稚园升到博士。当时，网站出现了一个大学生级别的会员，而如此高级别会员的人比较宝贵，但他在网上吵架，违反了网站的规则，我们就直接把这第一个大学生给禁止了。我们在坚持规则直到现在，营造出良性循环的文化氛围。现在，只要到这个网站上来发小广告和骂人，大家都会点报告来处理。现实生活中一个村子可以做到夜不闭户，也有的地方治安混乱，在网上，55 就可以做到夜不闭户。”

资料来源：80 后美丽女孩的创业生活. ChinaByte，www.chinaz.com/news/Visit /03225T42007.html 2010-01-09。

（2）创业项目风险控制的依据。

1）创业项目风险管理计划。这是创业项目风险控制的最根本的依据，通常创业项目风险活动都是依据这一计划开展的。

2）实际创业项目风险发展变化情况。有些创业项目风险最终变成现实，而有些创业项目风险最终没有发生，这些未来发生或不发生的创业项目风险的各种特性，尤其是它们实际的发展变化情况，也是创业项目风险控制最重要的依据。

（3）创业项目风险控制的步骤。

1）建立创业项目风险事件控制体制。在创业项目开始之前根据项目风险识别和评估报告所给出的信息，制定整个项目风险控制的方针、程序及管理体制。

2）确定要控制的具体创业项目风险。这是根据创业项目风险识别和评估报告所列出的各种具体项目风险，确定出对哪些项目风险进行控制。通常按照项目具体风险后果严重程度和风险发生概率，以及项目组织的风险控制资源等情况来定。

3）确定创业项目风险的控制责任。这是分配和落实实现创业项目具体风险控制责任的工作，所有需要控制的项目风险都必须落实具体负责控制的人员，同时要规定他们所负的具体责任。

4）确定创业项目风险控制的行动时间。对创业项目风险的控制要制定相应的时间计划和安排，规定解决项目风险问题的时间限制。

5）制定各个具体创业项目风险的控制方案。这需要事先找出能够控制创业项目风险的各种备选方案，然后对各方案做必要性和可行性分析和评价，最终选定要采用的分析控制方案并编制项目风险控制方案文件。

6）实施各个具体创业项目风险控制方案。根据确定的创业项目风险控制方案开展活动，同时根据创业项目风险的实际发展与变化不断修订项目风险控制方案。

7）跟踪各个具体创业项目风险的控制结构。收集创业项目风险控制工作结果的信息并给予反馈，并不断地根据反馈信息修订和指导项目的风险控制工作。

8）判断创业项目风险是否已经消除。如果认定某个创业项目风险已经消除，则该具体项目的控制作业已经完成了。若判断仍未消除，就需要重新按照图 5-12 开展工作。



创业故事

史蒂夫·乔布斯的创业之路

史蒂夫·乔布斯是苹果电脑的创始人之一。他是一个美国式的英雄，几经起伏，但依然屹立不倒，就像海明威在《老人与海》中说到的，一个人可以被毁灭，但不能被打倒。他和史蒂夫·沃兹创造了“苹果”，掀起了个人计算机的风潮，改变了一个时代，却在最顶峰的时候被封杀，从高楼落到谷底，但是 12 年后，他又卷土重来，重新开始第二个“史蒂夫·乔布斯”时代。1985 年获得了由里根总统授予的国家级技术勋章；1997 年成为《时代周刊》的封面人物；同年被评为最成功的管理者，是声名显赫的“计算机狂人”。2009 年被《财富》杂志评选为近 10 年美国最佳 CEO，同年当选《时代周刊》年度风云人物之一。

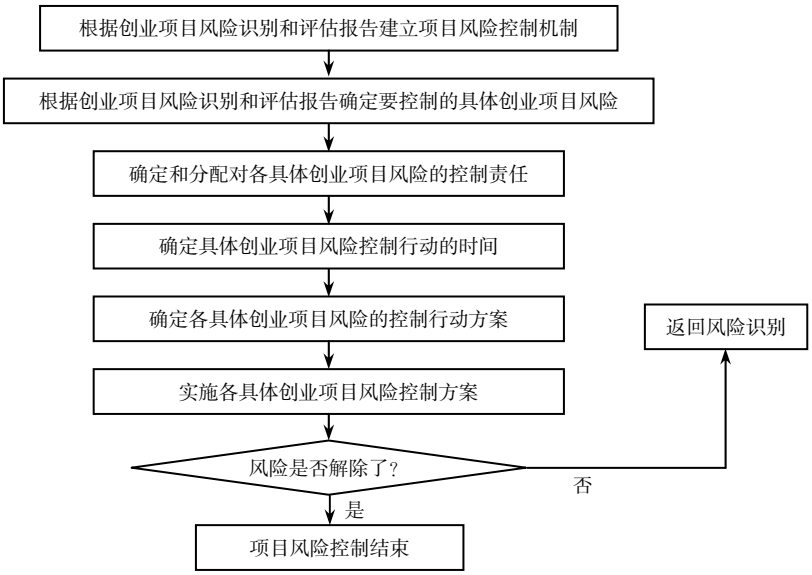


图 5-12　创业项目风险控制步骤

1. 创业项目启动——“苹果”横空出世

乔布斯就生活在著名的硅谷附近，邻居都是硅谷元老——惠普公司的职员。在这些人的影响下，乔布斯从小就很迷恋电子学。一个惠普的工程师看他如此痴迷，就推荐他参加惠普公司的“发现者俱乐部”。这是个专门为年轻工程师举办的聚会，每星期二晚上在公司的餐厅中举行。就在一次聚会中，乔布斯第一次见到了计算机，他开始对计算机有了一个朦胧的认识。

在上初中时，乔布斯在一次同学聚会上，与比他年长 5 岁的沃兹见面。沃兹是学校电子俱乐部的会长，对电子也有很大的兴趣。两个人一见如故，8 年后他们创办了苹果电脑公司。

19 岁那年，刚念大学一年级的乔布斯，突发奇想，辍学成为雅达利电视游戏机公司的一名职员。没过多久，年轻而不安分的他又对佛学产生了兴趣，连工作也不要了，漂洋过海去印度追随大法师修行练功。这次结果可想而知，不但没有学成佛，路上还吃尽苦头。他只好重新返回雅达利公司做了一名工程师。

安定下来之后，乔布斯继续自己年少时的兴趣，常常与沃兹一道，在自家的小车库里琢磨计算机。他们梦想着能够拥有一台自己的计算机，可是当时市面上卖的都是商用的，且体积庞大，极其昂贵，于是，他们准备自己开发。制造个人计算机必须要有微处理器，可是当时的 8080 芯片零售价要 270 美元，并且还不出售给未注册公司的人。两个人不灰心，

仍继续寻找，终于在 1976 年年度旧金山威斯康星计算机产品展销会上买到了摩托罗拉公司出品的 6502 芯片，功能与英特尔公司的 8080 相差无几，但价格却只要 20 美元。

带着 6502 芯片，两个狂喜的年轻人回到乔布斯的车库，开始了自己伟大的创新。他们设计了一个电路板，将 6502 微处理器和接口及其他一些部件安装在上面，通过接口将微处理机与键盘、视频显示器连接在一起，仅仅几个星期，计算机就装好了。乔布斯的朋友都被震动了，但他们都没意识到，这个其貌不扬的东西就是世界上第一台个人计算机，会给以后的世界带来多大的影响。但是精明的乔布斯立即估量出这种自制计算机的市场价值所在。为筹集批量生产的资金，他卖掉了自己的大众牌小汽车，同时劝说沃兹也卖掉了他珍爱的惠普 65 型计算机。就这样，他们有了奠基伟业的 1 300 美元。

1976 年愚人节那天，乔布斯、沃兹及乔布斯的朋友龙·韦恩做了一件影响后世的事情：他们三人签署了一份合同，决定成立一家计算机公司。公司的名称由偏爱苹果的乔布斯一锤定音——称为“苹果”。后来流传开来的就是那个著名的商标——一个被人咬了一口的苹果。而他们的自制计算机则被顺理成章地追认为“苹果 I 号”电脑了。

2. 创业项目进展——Apple II 问世

但在开始的时候，“苹果”机的生意却很清淡，毕竟它是一个全新的东西，除了对电子感兴趣的人，谁知道这个东西会有什么用处。乔布斯四处奔波，他的销售天才得以充分展现。乔布斯还说服了几家电子元器件供应商以赊账的方式提供零件，他甚至说服了律师和公关公司以赊欠的方式提供服务，这样资金短缺的问题就解决了。提供赊欠服务的公关公司总裁还为他找了好几位风险投资家，从此，苹果公司开始在市场上寻找生长的空间。

一个偶然的机遇给苹果公司带来了转机。1976 年 7 月的一天，零售商保罗·特雷尔来到了乔布斯的车库，当看完乔布斯熟练地演示计算机后，他认为“苹果”机大有前途，决意冒一次风险——订购 50 台整机，但要求一个月内交货，乔布斯喜出望外，立即签约，拍板成交，这可是做成的第一笔“大生意”。

时间太仓促，任务又繁重，乔布斯和沃兹冒着酷暑，没日没夜地干了起来，为了公司的生存，他们豁出去了。他们几乎每天都在挥汗如雨、顽强拼搏中度过，每周工作 66 小时。终于在第 29 天他们奇迹般地完成了任务，把 50 台“苹果”电脑如数交给了商人特雷尔。

50 台整机在特雷尔手里很快销售一空。有了良好的开始，“苹果”公司名声大噪，开始了小批量生产。乔布斯和沃兹开始意识到，他们的小资本根本不足以应付这急速的发展。乔布斯后来回忆道：“大约是在 1976 年秋，我发现市场的增长比我们想象得还快，我们需要更多的钱。”为此，他们分头去找资金支持，包括沃兹就职的公司惠普，但遗憾的是，这些公司都没意识到这其中蕴藏的商机和市场。

机遇往往垂青努力的人。1976 年 10 月，百万富翁马尔库拉慕名前来拜访沃兹和他们

的车库工厂。马尔库拉是位训练有素的电气工程师，且十分擅长推销工作，被人们称为推销奇才。由于在股票生意上发了财，他很早就选择了退休的生活。但看到这两个年轻人的新产品，马尔库拉决心重操旧业，帮助他们把公司大张旗鼓地办起来。他主动帮助他们制定一份商业计划，给他们贷款 69 万美元，将自己的命运与两个年轻人联系在一起。有了马尔库拉这样行家里手的指导，有了这笔巨资，苹果公司的发展速度大大加快了。

1977 年 4 月，美国有史以来的第一次计算机展览会在西海岸开幕了。为了在展览会上打出名声，乔布斯四处奔走，花费巨资，在展览会上弄到了最大最好的摊位。更引人注目的当然是苹果Ⅱ号样机，它一改过去个人计算机沉重粗笨、设计复杂、难以操作的形象，以小巧轻便、操作简便和可以安放在家中使用等鲜明特点，紧紧抓住了观众的心。它只有 12 磅重，仅用 10 只螺钉组装，塑胶外壳美观大方，看上去就像一部漂亮的打字机。人们都不敢相信这部小机器竟能在大荧光屏上连续显示出壮观的、如同万花筒般的各种色彩，苹果Ⅱ号机在展览会上一鸣惊人，几千名用户拥向展台，观看、试用，订单纷纷而来。

1980 年，《华尔街日报》的全页广告写着“苹果电脑就是 21 世纪人类的自行车”，并登有乔布斯的巨幅照片。1980 年 12 月 12 日，苹果公司股票公开上市，在不到 1 小时内，460 万股全被抢购一空，当日以每股 29 美元收市。按这个收盘价计算，苹果公司高层产生了 4 名亿万富翁和 40 名以上的百万富翁。乔布斯作为公司创办人当然是排名第一。乔布斯为此登上了《时代周刊》的封面，他的故事叫“不尽财源滚滚来”，人们争相传诵这个经典的美国传奇。

3．再次创业——梅开二度

1983 年，Lisa 数据库和 Apple Iie 发布，售价分别为 9 998 美元和 1 395 美元。苹果公司成为历史上发展最快的公司。但是 Lisa 的发布预示了苹果公司的没落，一台不合实际、连美国人都嫌贵的计算机是没有多少市场的，而 Lisa 又侵吞了苹果公司大量研发经费。可以说苹果公司兴起之时就是其没落开始之时。

因为巨大的成功，乔布斯在 1985 年获得了由里根总统授予的国家级技术勋章。然而，成功来得太快，过多的荣誉背后是强烈的危机。由于乔布斯经营理念与当时大多数管理人员不同，加上蓝色巨人 IBM 公司也开始醒悟过来，也推出了个人计算机，抢占大片市场，使得乔布斯新开发出的计算机节节惨败。总经理和董事们便把这一失败归罪于董事长乔布斯，于 1985 年 4 月经由董事会决议撤销了他的经营大权。乔布斯几次想夺回权力均未成功，便在 1985 年 9 月 17 日愤而辞去苹果公司董事长。

与斯卡利的纷争，是乔布斯离开苹果公司的另一原因。斯卡利原本是百事可乐的销售经理，1983 年出任苹果公司总裁。在许多重大决策上，乔布斯总是独断专行，将自己的意见强加给所有人，令斯卡利觉得难以忍受。斯卡利借乔布斯一系列的失误，迫使董事会做

出选择：只要乔布斯留在苹果公司，他就去另谋高就。结果，乔布斯被踢掉了。乔布斯顿时觉得众叛亲离，一怒之下，卖掉了手中所有的苹果公司股票，并发誓要做一番比创建“苹果”更大的事业。

沃兹的出走，使他更加意识到自己的错误，吸取教训，也为今后重回苹果并拯救它做好准备。辞职几天后，乔布斯又创办了 Next 电脑公司，继续开始他的事业之旅。离开“苹果”后的乔布斯买下了一家专门采用数字技术制作动画的公司，也就是后来著名的 Pixar 公司，虽然也经历了种种困难，但近几年它创作了《玩具总动员》、《怪兽公司》和《海底总动员》等动画影片而声名鹊起，乔布斯甚至已经成了好莱坞的圈内人士。

4．创业再续——重整河山

1996 年 12 月 17 日，全球各大计算机报纸几乎都在头版刊出了“苹果收购 Next，乔布斯重回苹果”的消息。此时的乔布斯，正因其公司成功制作第一部计算机动画片《玩具总动员》而名声大噪，个人身价已暴涨逾 10 亿美元；而相形之下，苹果公司却已濒临绝境。

乔布斯于苹果危难之中重新归来，苹果公司上下皆十分欢欣鼓舞。乔布斯重归故里，心中牵系“大事业”的梦想。他向苹果电脑的追随者们说：“我始终对苹果一往情深，能再次为苹果的未来设计蓝图，我感到莫大荣幸。”这个曾经的英雄终于在众望所归下重新归来了！

受命于危难之际，乔布斯果敢地发挥了首席执行官的权威，大刀阔斧地进行改革。他首先改组了董事会，然后又做出一件令人们瞠目结舌的大事——抛弃旧怨，与苹果公司的夙敌微软公司握手言欢，缔结了举世瞩目的“世纪之盟”，达成战略性的全面交叉授权协议。乔布斯因此再度成为《时代周刊》的封面人物。

接着，他开始推出了新的计算机。1998 年，iMac 背负着苹果公司的希望，凝结着员工的汗水，寄托着乔布斯振兴苹果的梦想，呈现在世人面前。它是一个全新的电脑，代表着一种未来的理念。半透明的外装，一扫电脑灰褐色的千篇一律的单调，似太空时代的产物，加上发光的鼠标，以及 1 299 美元的价格标签，令人赏心悦目……不愧是苹果设计，标新立异，非同凡响。为了宣传，乔布斯把笛卡儿的名言“我思故我在”变成了 iMac 的广告文案。I think, therefore iMac！由此成了广告业的经典案例。

新产品重新点燃了“苹果”机拥戴者们的希望。3 年来他们一直在等待的东西出现了，iMac 成了当年最热门的话题。1998 年 12 月，iMac 荣获《时代周刊》“1998 最佳电脑”称号，并名列“1998 年年度全球十大工业设计”第三名。

接着，1999 年乔布斯又推出了第二代 iMac，有着红、黄、蓝、绿、紫五种水果颜色的款式供选择，一面市就受到用户的热烈欢迎。1999 年 7 月推出的外形蓝黄相间，像漂亮玩具一样的笔记本电脑 iBook 在市场上迅即受到用户追捧。iBook 融合了 iMac 独特的时尚风

格、最新无线网络功能与苹果电脑在便携式计算机领域的全部优势，是专为家庭和学校用户设计的“可移动 iMac”。1999 年 10 月 iBook 夺得“美国消费类便携式计算机”市场第一名，还在《时代周刊》举行的“1999 年年度世界之最”评选中，荣获“年度最佳设计奖”。

在乔布斯的改革之下，“苹果”终于实现盈利。乔布斯刚上任时，苹果公司的亏损高达 10 亿美元，一年后却奇迹般地盈利 3.09 亿美元。1999 年 1 月，当乔布斯宣布第四财政季度盈利 1.52 亿美元，超出华尔街的预测 38%时，苹果公司的股价立即攀升，最后以每股 4.65 美元收盘，舆论哗然。苹果电脑在 PC 市场的占有率已由原来的 5%增加到 10%。

1997 年，乔布斯被评为“最成功的管理者”，越来越多的业界同人认同了此观点。甚至连当初将乔布斯挤出苹果公司的斯卡利也情不自禁地赞叹：“苹果的逆转不是骗局，乔布斯干得绝对出色。苹果又开始回到原来的轨道。”

资料来源：百科名片，史蒂夫·乔布斯，http://baike.baidu.com/view/226002.htm?fr=ala0_1。

复习思考题

1．什么是创业化项目管理？创业化项目管理具有哪些特征？
2．创业项目启动管理包含哪几个阶段？
3．如何理解创业项目范围？
4．赢值法的原理是什么？如何用它对创业项目进行费用和进度的控制？
5．简述项目风险管理的过程。

第6章

如何规避创业风险

引导案例

联邦快递的创业风险

被誉为“隔夜快递业之父”的美国著名企业家弗雷德·史密斯，凭着特有的直觉预见到一种隔夜传递服务将十分重要。1971 年 6 月 28 日，“联邦快递”公司正式成立，总部设在小石城旧址。

公司正式成立后，弗雷德·史密斯便积极努力地争取第一个大消费者，寻求与美国联邦储备系统签订服务合约。得到的却是联邦储备系统拒绝接受“隔夜快递”服务的消息，理由是联邦储备系统下属个别地区的银行不同意弗雷德·史密斯的建议。用飞机为联邦储备系统快递票据的计划彻底失败了，特地购买的两架飞机被闲置在机库里动弹不得，刚刚建起来的联邦快递公司和年仅 26 岁的弗雷德·史密斯面临着首战失利的沉重打击。竞争对手和传播媒介都认为他把继承的财产用于搞联邦快递公司的冒险简直是疯了。

弗雷德·史密斯并没有被铺天盖地的反对声吓退。1972 年到 1973 年年初，弗雷德·史密斯投资 75 000 美元组成了由专家、飞行员、技师、广告代理商等组成的高级顾问小组，再次深入地进行市场调查。通过对市场潜力更深入的可行性分析，他们明显地发现，随着新兴技术的兴起，往昔那种旧的货运传统正在改变，而现在托运东西多是小件包裹，但比以前更讲究时效。弗雷德·史密斯根据再次调查的市场情况重新制定了营业计划。新的营业计划比原来的计划复杂得多，所需资金投入量也很大，首先要有一定数量的运输工具，如飞机和汽车。其次公司还要在全国建立服务网、开通多条航空线。史密斯毅然决定把自

己全部家产 850 万美元孤注一掷地投入联邦快递公司，然后竭尽全力对华尔街那些大银行家、大投资商进行游说。很快，他筹集到了 9 600 万美元，创下了美国企业界有史以来单项投入资本的最高纪录。

在获得风险投资之后，史密斯做的第一件事就是再次购买了 33 架达索尔特鹰飞机，一切准备就绪，1973 年 4 月，联邦快递公司正式开始营业。联邦快递公司一开始向全美 25 个城市提供服务，但令人失望的是，第一天夜里运送的包裹只有 186 件。在开始营业的 26 个月里，联邦快递公司亏损 2 930 万美元，欠债主 4 900 万美元，联邦快递处在随时都可能破产的险境。

为了改善经营情况，史密斯竭尽全力争取消费者，开拓市场，为得到美国行政总局的合约，联邦快递公司在西部开辟了 6 条航线，他把价格杀得很低，以至于令人怀疑是否还有利润可言。然而史密斯却着眼于更长久的利益，他认为尽管这笔业务并没有很高的利润，却可以用来充当公司的门面。在困境中拼搏的联邦快递公司遇到了意外的好运气，首先是政府解除了对航空运输业的限制，极大地增加了货运行业的运输量。由于对商业运输的需求突然猛增，国内主要货运机构对大城市的业务都应接不暇，根本就没有力量去满足小城市的要求，这就为联邦快递提供了重大的市场缺口，使它的业务量很快增加。1975 年，公司的经营状况开始好转，7 月是联邦快递公司第一个盈利的月份，全公司创利 5.5 万美元，当年的营业收入达到了 7 500 万美元。1976 年，联邦快递公司获纯利 350 万美元；1977 年经营收入突破 1 亿美元，获纯利 820 万美元。

资料来源：根据《风险投资经典案例——联邦快递》（百度文库）改编。

创业导航

创业风险始于创业项目、创业环境和创业产品需求的不确定性。因创业项目的不同，风险的多少也各异，但没有一个创业项目是不包含风险的。创业者普遍存在一个心理，由于社会经验不足，通常会把一切想象得很美好，很简单。因此，创业者应该充分了解创业中的困难，并有准备地去分析、识别和控制。

6.1 创业风险概述

6.1.1 创业风险的概念及分类

1. 创业风险的概念

一般意义上的风险，是指由于环境的不确定性、客体的复杂性、主体能力与实力的有

限性而导致某一事项或活动偏离预期或活动偏离预期目标的可能性。如果用概括的话来说，风险就是一种不确定性。其形式可分为三种：一是必然风险，即无论如何都不可避免其发生；二是潜伏风险，取决于诱发因素，有可能发生，也有可能不会发生；三是想象风险，其实并不会发生。

所谓创业风险，则指由于创业环境的不确定性、创业机会与创业企业的复杂性、创业者与创业团队能力与实力的有限性导致创业活动偏离预期目标的可能性。创业风险可能会给创业者的公司财产和潜在获利机会带来损失。这里所说的公司财产，既包括那些具有实际物理形态的库存或设备等，又包括公司人力资源、技术和声誉等其他因素。

【提示】关于风险的理解

风险是与不确定性紧密联系的。对于风险的理解，一般有两个角度，一个角度强调了风险表现为结果的不确定性，另一个角度则强调为损失的可能性。前者属于广义上的风险，说明未来利润多寡的不确定性，可能是获利（正利润）、损失（负利润）或无损失也无获利（零利润）；后者属于狭义上的风险，只能表现为损失，没有获利的可能性。

无论如何定义风险一词，但其基本的核心含义是“未来结果的不确定性或损失”。如果采取适当的措施，或者说通过智慧的认知及理性的判断，继而采取及时而有效的防范措施，那么，不确定性可能带来机会。

市场经济中，收益总是与风险相伴相随的。风险越大，回报越高，机会越大。因此，如何判断风险、选择风险及规避风险继而驾驭风险、管理风险，在风险中寻求机会创造收益，意义更加深远而重大。

2．创业风险的共同特征

（1）客观性。创业风险是客观存在的，它总是出现在创业活动过程中，不以人的意志为转移，而且没有办法完全消除。

（2）损害性。创业风险与人们的利益密切相关，损害是创业风险发生的后果。

（3）不确定性。空间不确定、时间不确定、损失程度不确定。由于这些影响创业的各种因素是不断变化的、不确定的、难以预料的，因此造成了创业风险的不确定性。

（4）可预测性。就个别单位来说，风险基本上是一种随机事件。对于风险的总体而言，一定时期内特定风险发生的频率和损失率，是可以依据概率论原理加以正确预测。因此通过对现实环境因素的观察，创业风险是可以加以预测的。

（5）可控性。风险是在特定的条件下不确定性的一种表现，当条件改变时，引起风险事件的后果，也可能改变。因此，控制引发创业风险的条件，创业风险也将得以控制。

相关链接

创业风险与创业陷阱的区别

风险是指引致损失的事件发生的一种可能性；陷阱则是比喻陷害人的圈套。对于创业风险是可以通过技术手段来解决的问题，但创业陷阱却需要依靠市场经验来规避。

从性质上来看，创业陷阱比创业风险更可怕。创业风险基本上是在有准备情况下出现的合理情况，而创业陷阱却是噩梦般的随机现象。我们通过创业者对陷阱规避来确认创业者是否具备最起码的市场熟悉度和判断能力。

如果能够分清楚创业风险和创业陷阱的关系，创业者才能够让自己更清醒地做到规避风险，改进工作思路，降低创业失败率。

创业风险主要是指：财务风险、机会风险、市场时机、项目可行性等。

创业陷阱主要是指：信息不对称、商业欺诈、伪机会等。

3．创业风险管理

创业风险管理是指创业者对各种创业风险的认识、控制和处理的主动行为。它要求创业者研究风险发生和变化的规律，估算风险对创业活动可能造成损害的程度，并选择有效的手段，有计划有目的地处理风险，用最小的成本代价，获得最大的安全保障。

通过实施创业风险管理可以规避或降低风险，使潜在的风险最小化。创业风险管理的重要性具体体现在：

（1）使创业者有限的资金可以得到更为安全、有效的使用；

（2）使新创企业获取更为有利的竞争地位；

（3）有利于新创企业管理的规范化。

6.1.2 创业风险的分类

创业所面临的风险是多种多样的。不同性质、不同条件所发生的风险对企业造成的损害也各不相同。因此，了解风险的分类，有利于对风险的识别、预测、防范和管理。创业风险的分类方法如图 6-1 所示：

1．按创业风险产生的原因划分

（1）主观创业风险，是指在创业阶段，由于创业者的身体与心理素质等主观方面的因素导致创业失败的可能性。

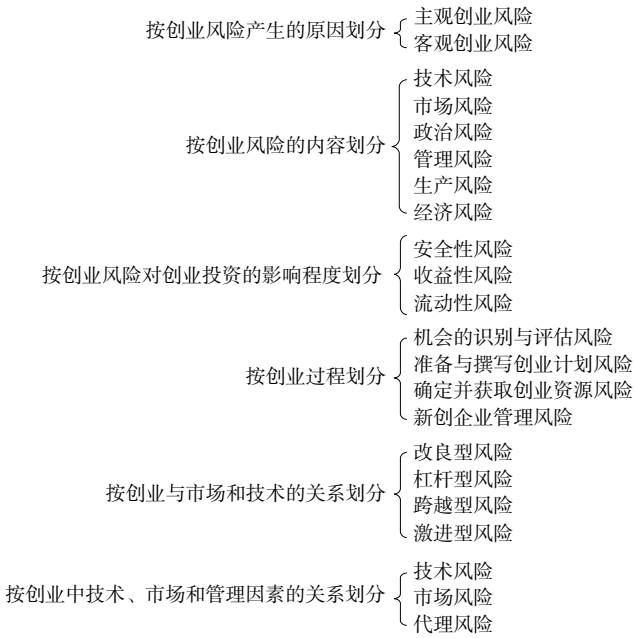


图 6-1　创业风险的分类

（2）客观创业风险，是指在创业阶段，由于客观因素导致创业失败的可能性，如市场的变动、政策的变化、竞争对手的出现、创业资金缺乏等。

2．按创业风险的内容划分

（1）技术风险，是指由于技术方面的因素及其变化的不确定性而导致创业失败的可能性。

（2）市场风险，是指由于市场情况的不确定性导致创业者或创业企业损失的可能性。

（3）政治风险，又称为国家风险，是因政治原因或订约双方所不能控制的原因，导致创业者或创业企业蒙受损失的可能性，如由于战争、国际关系变化或有关国家政权更迭、政策改变而发生的风险。

（4）管理风险，指因创业企业管理不善产生损失的可能性。

（5）生产风险，指创业企业提供的产品或服务从小批试制到大批生产而产生损失的可能性。

（6）经济风险，指由于宏观经济环境发生大幅度波动或调整而使创业者或创业投资者蒙受损失的可能性。

3．按风险对创业投资（投资方包括专业投资者与投入自有财产的创业者）的影响程度划分

（1）安全性风险，是指从创业投资的安全性角度来看，不仅预期实际收益有损失的可能，而且专业投资者与创业者自身投入的其他财产也可能蒙受损失，即投资方财产的安全存在损失的可能性。

（2）收益性风险，是指创业投资的投资方的资本和其他财产不会蒙受损失，但预期实际收益有损失的可能性。

（3）流动性风险，是指投资方的资本、其他财产及预期实际收益不会蒙受损失，但资金有可能不能按期转移或支付，造成资金运营的停滞，使投资方蒙受损失的可能性。

4．按创业过程划分

创业活动有一定的过程，一般而言，可将创业过程划分为四个阶段：识别与评价创业机会；准备与撰写创业计划；确定并获取创业资源；创业企业管理，如图 6-2 所示。

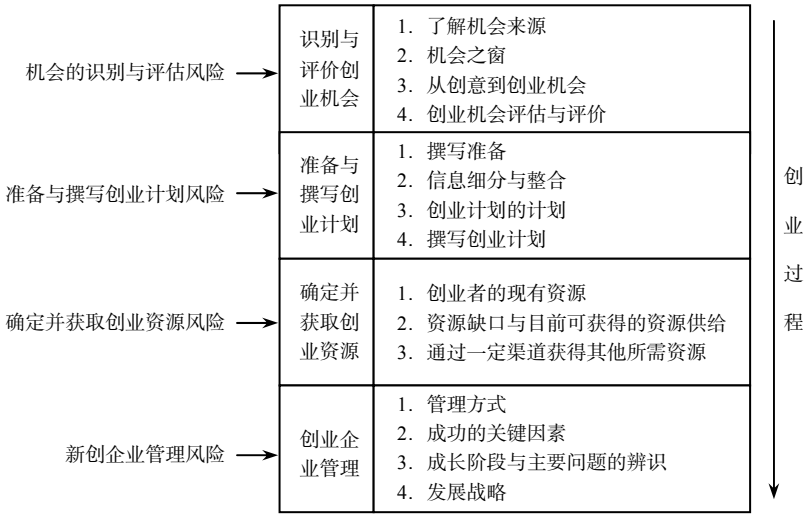


图 6-2　创业过程的风险

（1）机会的识别与评估风险，指在机会的识别与评估过程中，由于各种主客观因素，如信息获取量不足、把握不准确或推理偏误等使创业一开始就面临方向错误的风险。另外，机会风险的存在，即由于创业而放弃了原有职业所面临的机会成本风险，也是该阶段存在的风险之一。

（2）准备与撰写创业计划风险，指创业计划准备与撰写过程中，各种不确定性因素与

制定者自身能力的限制，给创业活动带来的风险。

（3）确定并获取资源风险，指由于存在资源缺口，无法获得所需的关键资源，或即使可获得，但获得的成本较高，从而给创业活动带来一定风险。

（4）新创企业管理风险，主要包括管理方式、企业文化的选取与创建；发展战略的制定、组织、技术、营销等各方面的管理中存在的风险。

5．按创业与市场和技术的关系划分

按创业与市场和技术的关系划分，创业风险包括改良型风险、杠杆型风险、跨越型风险和激进型风险，如图 6-3 所示。

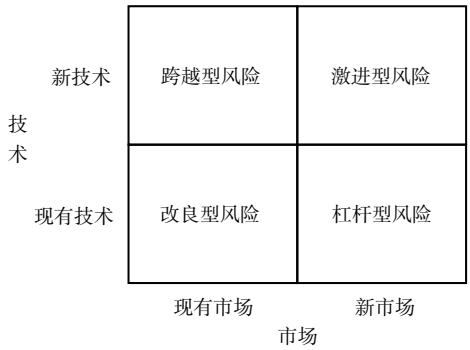


图 6-3　创业技术——市场组织风险矩阵模型

（1）改良型风险，是指利用现有市场、现有技术进行创业所存在的风险。这种创业风险最低，但经济回报有限，即风险虽低，但要想生存和发展，获取较高的经济回报也比较困难。一方面会遭遇已有市场竞争者的排斥或进入壁垒的限制；另一方面即便进入，想要占有一定的市场份额非常困难。

（2）杠杆型风险，是指利用新市场、现有技术进行创业存在的风险。该风险稍高，常见于挖掘未开辟的市场，如彩电行业，利用原有技术进入农村市场。

（3）跨越型风险，是指利用现有市场、新技术进行创业存在的风险。该风险较高，主要体现在创新技术的应用方面，往往反映了技术的替代，是一种较常见的情况，常见于企业的二次创业，领先者可获得一定的竞争优势，但模仿者很快就会跟上。

（4）激进型风险，是指利用新的市场、新的技术进行创业存在的风险。该风险最大，如果市场很大，可能会带来巨大的机会，对于第一个行动者而言，其优势在于竞争风险较低，但是知识产权保护力度很弱，市场需求不确定，确定产品性能有很大的风险。

6．按创业中技术、市场与管理因素的关系划分

技术风险和市场风险在前面已提到，不再赘述。代理风险，是指高级经营管理人才、组织结构及生产管理等能够适应创业企业的快速成长或战胜创业企业危机阶段的动态不确定性因素的风险。这三类风险之间相互作用，使创业企业运作的各个层面上的诸多因素的不确定性更加复杂，且在创业企业不同的发展阶段上，各因素的风险性质也将产生一定的变化。可以借助一个三维概念模型表示，该模型可以提供一个很好的综合性框架，如图 6-4 所示。

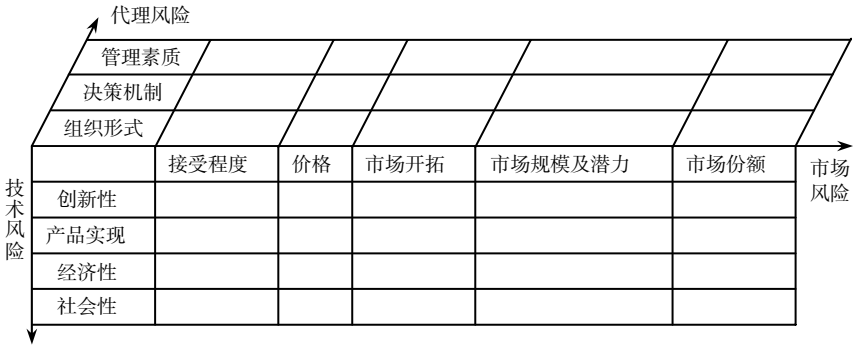


图 6-4　创业风险的三维概念模型

6.1.3　创业风险的来源

创业环境的不确定性、创业机会与创业企业的复杂性、创业者及创业团队与创业投资者的能力与实力的差异性，是创业风险的根本来源。要规避创业风险，只有知道风险来自哪里，才能从源头上杜绝，运用科学的程序防范。

研究表明，创业的过程大多是将某一构想或技术转化为具体的产品或服务的过程，在这一过程中，存在着几个基本的、相互联系的缺口。在一定的宏观条件下，创业风险往往直接来源于这些缺口。

1．融资缺口

融资缺口存在于学术支持和商业支持之间，是研究基金和投资基金之间存在的断层。研究基金通常来自个人、政府机构或公司研究机构，它既支持概念的创建，还支持概念可行性的最初证实。投资基金则将概念转化为有市场的产品原型（这种产品原型有令人满意的性能，对其生产成本有足够的了解，并且能够识别其是否有足够的市场）。创业者可以证明其构想的可行性，但往往没有足够的资金将其实现商品化，从而给创业带来一定的风险。

通常，只有极少数基金愿意鼓励创业者跨越这个缺口，如富有的个人专门进行早期项目的风险投资及政府资助计划等。

2．研究缺口

研究缺口主要存在于仅凭个人兴趣所做的研究判断和基于市场潜力的商业判断之间。当一个创业者最初证明一个特定的科学技术突破可能成为商业产品基础时，他仅仅停留在自己满意的论证程度上。然而，在将预想的产品真正转化为商品（大量生产的产品）的过程中，即具备有效的性能、低廉的成本和高质量的产品，在能从市场竞争中生存下来的过程中，需要大量复杂且可能耗资巨大的研究工作，从而形成创业风险。

3．信息和信任缺口

信息和信任缺口存在于技术专家和管理者（投资者）之间。也就是说，在创业中，存在两种不同类型的人：一是技术专家，二是管理者（投资者）。这两种人接受不同的教育，对创业有不同的预期、信息来源和表达方式。技术专家知道哪些内容在科学上是有用的、哪些内容在技术层上是可行的、哪些内容根本就是无法实现的。在失败类案例中，技术专家要承担的风险一般表现在学术上、声誉上，以及资金上的零回报。管理者（投资者）通常比较了解将新产品引进市场的程序，但当涉及具体项目的技术部分时，他们不得不相信技术专家。如果技术专家和管理者（投资者）不能充分信任对方，或者不能够进行有效的交流，那么这一缺口将会变得更大，带来更大的风险。

4．资源缺口

资源与创业者之间的关系就如颜料和画笔与艺术家之间的关系。没有了颜料和画笔，艺术家即使有了构思也无从实现，创业也是如此。没有所需的资源，创业者将一筹莫展，创业也就无从谈起。在大多数情况下，创业者不一定也不可能拥有所需的全部资源，这就形成了资源缺口。如果创业者没有能力弥补相应的资源缺口，要么创业无法起步，要么在创业初期就受制于人。

5．管理缺口

管理缺口是指创业者并不一定是出色的企业家，不一定具备出色的管理才能。进行创业活动主要有两种：一是创业者利用某一新技术进行创业，他可能是技术方面的专业人才，但却不一定具备专业的管理才能，从而形成管理缺口；二是创业者往往有某种“奇思妙想”，可能是新的商业点子，但在战略规划上不具备出色的才能，或者不擅长管理具体的事务，从而形成管理缺口。

相关链接

创业风险来源的矛盾理论

创业者在面对一个具体的投资项目时，事实上面临着三个矛盾，创业风险也来自这三个矛盾。

（1）演习与实战的矛盾。在创业初期所做的事情都具有探索的性质，这便产生了一个矛盾：本来属于探索的对象，却当成了确定的对象，本来属于实验的内容，却当成了真实的内容来做。这是用实战的方式进行事实上的演习，用演习的本事去应对真刀真枪的实战。

（2）能力与实践的矛盾。获得创业能力的唯一途径是实践，而创业者通常是在没有实践经验的情况下开始实践，这便产生创业投资的能力与创业投资实践的矛盾。矛盾决定了能力的获得与能力的应用同步进行。

（3）功能创造与功能决定的矛盾。不论是提供物质产品还是服务产品，都是提供一种效用给消费者。创业者是功能的创造者，而功能的有效与否决定于功能使用者是否认可。矛盾就这样产生了，功能的制造者不是功能的决定者，这个矛盾是市场未知性的表现。

6.2 创业过程中面临的主要风险

经营企业的最终目的就是盈利，无论是制定可行性报告、工作计划还是活动方案，都应该明确如何获得盈利。但是，任何一个创业的投资，又都是风险与成功并存的。因此，如何及时认知和规避创业风险，提高创业成功的概率，是创业者必须认真思考的问题。为了降低创业失败的概率，主要关注以下几个方面的风险：技术风险、市场风险、环境风险、财务风险、人力资源风险、管理风险及合同风险等。

【提示】选择投资项目时关注“四个行得通”

分散风险是创业理财的第一法则，慎选创业投资项目，并机动地调整才能降低风险。因此，创业者选择投资项目时必须在现实、有效的市场调查基础上，着重从以下四个方面对投资项目进行考察：

（1）技术上行得通，就是拿得出合乎目标的产品；

（2）经济上行得通，就是从市场销售价格倒推到综合成本，看有无利润增长的空间；

（3）标准上行得通，就是要以最终用户的接受来论定；

（4）模式上行得通，就是创业的套路能够环环相扣，实现目的与方法的和谐。否则，高起点、大规模、快速度，违背创业投资内在规律的行为，必然埋下创业失败的隐患。

6.2.1　技术风险

技术风险是指由于技术的不确定性而导致创业失败的可能性。企业家的创业活动常常表现为将某一创新技术应用到实践，将其转化为产品的过程。而技术是否可行，在预期与现实之间是否出现偏差，该过程蕴涵着巨大的风险。

1．技术上成功的不确定性

一项技术变为现实的产品或服务，需经历从研发到商品化的过程。任何一个环节的技术障碍，都将使创业活动前功尽弃。在创业活动中，一方面，研发阶段的初始设计方案能否成功是不确定的。一个技术上失败的典型例子是，某机电类新创企业拟开发一种远程病情观察系统，原本以为很快便可以实现最初的技术构想，结果花了两年时间，也没有实现预期的研发效果，导致创业失败。另一方面，新技术产品的商业化生产能否成功也有着很强的不确定性。这是因为新产品的商业化生产往往需要相应的工艺创新，需要通过技术整合，形成批量化生产所需的产品制造方案、产品制造流程、产品制造系统、生产过程的技术控制方案，甚至需要相应的管理方案和商业方案。否则，再好的产品设计也难以在商业化生产中取得成功。例如，中关村科技园区的一家著名公司于 1987 年 10 月在德国国际发明和技术贸易展览会上展出了呼吸监视仪等 8 种传感技术产品，各国代表在亲自操作这些新产品之后对产品快速的反应、精密的显示感到十分惊讶，称赞“这是来自中国的真正技术”，获得了该展览会上唯一的一枚金牌。然而由于原材料和生产工艺条件限制，这些系列产品的生产和市场推广工作却进展缓慢。

【提示】创业者在选择创业项目时要注意配套技术

创业者往往会利用某一项科研成果进行创业，但当该项科研成果转化所需的配套技术不成熟时，也可能会带来风险。一项科研成果，特别是重大科研成果的投资，往往需要多种专业相关技术的配套，才能达到标准，配套风险在其后的技术扩散、技术转移过程中表现得尤为突出。19 世纪末的最大发明之一——摘棉机的命运就是一个典型例子。摘棉机在 1889 年被发明，一直到 1948 年才大量投入市场并得到广泛应用，获得商业化的成功，前后经历了 59 年的配套技术成熟过程。

2．技术前景的不确定性

新技术在诞生之初都是不完善的、粗糙的，对于在现有技术知识条件下，能否很快使其完善起来，工程师和创业企业的管理者都没有把握。很多创业者在创业之初，声称是在“赌××工程师”。一些在实验室看来很好运作的技术，到了生产车间，按照实验室的工艺条件，要不很难实现，要不就是实现不了。为什么？因为工业化生产与实验室是不可能完

全相同的，工程师们常常忽视了不该忽视的各技术环节及其他制约条件。如果赖以创业的技术不能够实现工业化，也将造成创业夭折。

3．技术效果的不确定性

这主要表现在，创业者往往并不能正确地把握所开发技术可能实现的技术功能，包括三种情况：第一种情况是所开发的技术实现不了创业者预期的产品功能或工艺作用，无法满足市场需求或创造市场需求，无法实现收益，从而使创业陷入困境；第二种情况是创业者开发某一技术的目的是解决问题 A，结果意外地解决了问题 B；第三种情况是所开发的技术虽能满足相应的产品功能或工艺作用，但存在一定的负面影响，如造成环境污染、破坏生态平衡、不利于整个社会的进步等，则有可能受到限制而不能实施，无法收回投资，造成巨大的损失而导致创业失败。

4．技术寿命的不确定性

随着科学技术的迅猛发展，产品的生命周期日益缩短，更新换代速度日益加快，尤其是高新技术产品更是如此。一方面，替代技术的存在或出现，出现更多的竞争对手，对新创企业形成一定的压力，甚至使新创企业陷入困境。另一方面，科技的进步、技术的飞速发展、新的技术不断出现，因而原有技术极易被新技术替代。常见的情况是，某个创业活动为开发某项技术，可能花了很大力气，但该项技术能够保持某些方面和某种程度的技术优势的时间却不一定很长，甚至在较短时间内就会被其他更新的技术所替代，且被替代的时间是难以确定的。当更新的技术比预期提前出现时，原有技术将蒙受提前被淘汰的损失。因而对于依托高新技术产品的创业者而言，如果不能在高技术寿命周期内迅速实现产业化，收回初始投资并取得利润，那么必将遭受巨大的风险损失。

6.2.2 市场风险

市场风险，主要是指在创业阶段中的市场实现环节，由于市场的不确定性而导致创业失败的可能性。

1．市场需求量的不确定性

通常，人们对传统技术产品司空见惯，因此传统技术产品的市场需求相对而言是较为明显的。但创业往往是依托某一创新技术，而创新技术产品多数是新鲜事物，它的市场多是潜在的、待成长的。产品推出后，消费者往往不能及时了解其性能，从而对新产品持观望态度，甚至做出错误判断。例如，微波炉上市之初，消费者担心微波的辐射危害，搞得厂家、商家、新闻媒体都不得不反复向人们宣传“微波炉不会害你”，一些早期用户也来现

身说法，才打消部分消费者的恐惧和困惑。因此，创业者对于市场是否会接受以及有多大容量难以做出正确估计，而市场容量往往决定了产品的市场商业总价值。很多创业者在创业计划时，常常会根据调查的数据进行主观的推理，结果可能过大地估计市场的需求量。如果一项高技术产品的推出投入巨大，而产品的市场容量较小或短期内不能为市场所接受，那么产品的市场价值就无法实现，投资就无法收回。

2．市场接受时间的不确定性

无论是市场上已有的同类产品，还是一个全新的产品，进入市场被市场所接受都需要一定的过程和时间。若创业企业缺乏雄厚的财力进行广告宣传，产品为市场接受的过程就会更长，因而不可避免地出现产品销售不畅，甚至造成产品积压，从而给创业企业资金周转带来困难，甚至导致创业失败。例如，世界著名的贝尔实验室在 20 世纪 50 年代初就推出了图像电话，但直到 20 世纪 70 年代，美国市场才接受了商品化的图像电话。

3．产品的市场扩散速度的不确定性

产品生产出来，以什么样的速度发展也很难测算。1959 年美国哈德公司就开发了施乐 914 复印机，并谋求与 IBM 公司合作。但 IBM 公司预测 10 年内复印机仅能售出 5 000 台，据此拒绝了哈德公司的合作愿望。然而，复印技术迅速被采用，哈德公司 10 年间售出了 20 万台复印机。此后，哈德公司易名为施乐公司，成为拥有 10 亿美元资产的大公司。再如移动通信技术、产品及其服务在中国的发展。移动通信刚刚被引入中国时，不少人认为“那是大款才会用的奢侈通信工具”，然而仅 10 年左右的时间，手机便成为人们随身携带的必需品。

4．市场竞争能力的不确定性

对于一项产品，尤其是高新技术产品，创业者也很难确定它的未来市场竞争能力。因为产品的市场竞争能力是产品价格竞争力、产品服务与产品功能优势综合的结果。

在产品价格上，由于高新技术产品的研制开发成本一般较高，因而为了实现高投入、高收益，产品在上市之时的售价也比较高。若产品定价超出了市场承受力，就很难为市场所接受，即缺乏价格竞争力。在产品服务上，高新技术产品营销要求有效的售前、售中和售后技术服务，而创业企业多数是小企业、小公司，一般缺乏这方面的能力，从而影响了该产品的市场竞争力。在产品功能上，高新技术产品创业往往用的是功能差别化策略，而为强化这一策略，就需要增加产品功能，从而进一步增加了产品成本，降低了价格优势。

5．市场战略的不确定性

一项好的高新技术产品或商业点子，如果没有好的市场战略策略，在价格定位、用户

选择、上市时间、市场区域划分等方面出现失误，就会给产品的市场开拓造成困难，甚至功亏一篑。



应用案例 6-1

低价规避市场风险

马克士·斯宾塞零售公司是英国最有效率的零售公司。可是创业者知道它是从 1 便士货摊起步的吗?

公司的创始人米采·马克士于 1882 年从波兰到英国时年仅 19 岁，身无分文，举目无亲。起初他当小贩以维持生计。1884 年，他在利兹市的露天市场上摆了一个货摊，后来移进了有遮盖的市场大厅。在销售中马克士采取了一项革新，他把货摊分为两段，价格为 1 便士的商品集中放在一段货摊上，超过 1 便士的放在另一段货摊上。后者分别标价，前者则挂着一块牌子，上面写道:“不要问价钱，都是 1 便士。”结果这个广告牌很适应群众的要求，绝大多数消费者欢迎价格低廉的日用品。而摊面展示商品，易于挑选、价格固定，便于购买。

后来，马克士又想出两个主意即自己挑选、自我服务。在 20 世纪下半叶，这已成为零售商的主要经营原则。直到 1894 年，他才与汤姆·斯宾塞合伙成立了马克士·斯宾塞公司。而成为超级市场，则是 1924 年，米采·马克士的儿子西姆·马克士访问美国，大开眼界后，决心把公司改革成为“超级市场”。

新的商品政策是：要求降低生产成本，向消费者提供优质商品，并把价格降到消费者购买力所及——售价每件在 5 先令以内，把重点放在生产和销售热销商品上。这样，畅销品得到发展，滞销品被无情淘汰。商品目录经过严格挑选，主要挑选那些不断提高质量，降低成本的商品，结果占 1926 年 70%的商品项目，在 1932 年就不销售了。1928 年至 1932 年，公司有 17 个百货商店停止营业，而公司的营业额却戏剧性地上升了。由于柜台场地空出来，可以出售畅销商品；同时，对消费者的需要迅速做出反应，讲究商品的规格；由于营业额的增长，制造厂商获得更多的订货和盈利，反过来使产品不断降低成本。这个改革的成功，使公司成为英国和欧洲最大的零售商，在 1933—1939 年之间，营业额增加了 3 倍多。

6.2.3 环境风险

环境风险是指外部因素影响创业发展而带来的风险。这些外部环境因素对创业者来说是可变的，同时也是不可控的。对创业环境的把握、更多的是以了解政策制度信息来实现的。国家的产业政策、投资政策、融资政策、知识产权保护政策、环境保护政策、关税与

外贸等政策都会对创业者产生极为重要的影响。

1．政治法律环境风险

它主要是由于项目的确立是否符合国内外政治形势及法律、法规、方针和政策等需要。各个国家及其政府在不同的时期，根据不同的需要，制定出一些经济政策和经济方针，这些方针政策能够对创业活动产生重要的影响，甚至是决定性的影响，如进出口限制、税收政策、价格管制等。

2．经济环境风险

一般是指影响创业生产经营的各种经济因素，如供应市场、资金市场和劳动力市场等。同时，地区经济的发展水平往往决定了消费者的收入水平、消费支出模式与消费结构，从而决定了社会购买力的大小。

3．技术环境风险

科技的发展对创业者来说，是机遇也是风险。但不断推出的新技术，则可能是一种“创造性的破坏因素”。新技术出现的周期缩短、手段多，会给创业者的经营与管理带来更多不确定的因素。

4．人口环境风险

创业与人口环境密切相关。例如，人口的规模、密度、地理位置、年龄、性别、家庭结构、人口流动性等影响着创业的发展。

5．自然环境风险

自然环境风险是指企业所依赖的自然资源条件，包括自然资源、地理位置、交通等。自然资源的种类、数量和可用性也会给创业带来一定风险。

6．社会文化环境风险

一个国家或地区的风俗习惯、社会风尚、宗教信仰、语言文字、文化教育、价值观、伦理道德规范、审美观念、生活习惯与方式等对创业的成功也有一定的影响。



应用案例 6-2

赵守镇的创业风险

在 2008 年奥运会中担任拉拉队总教头的韩国美女赵守镇，本以为奥运会之后自己有了一定的名气可以开健身馆赚钱了，没想到金融危机来了。“一个月的租金 7 万块钱，十个月

卖了 8 张卡，不到 5 万块。”再加上公司的其他项目不景气，已经濒临破产。

资料来源：创业邦，哈佛女生乔婉珊的创业秘籍. 天下女人. http://xueyuan.cyzone.cn/gushi-gushi2/95339.html。

6.2.4 财务风险

财务风险是指因资金不能适时供应而导致创业失败的风险。要想创业，除了具备创业家的素质和选择合适的技术项目外，还需要具有一定的资金。否则，一切都只是空谈而已。

一方面，创业尤其是依托高技术产品进行的创业，所需的创业资金规模较大，融资渠道较少，如果创业者不能及时解决，非常容易造成创业失败。对于高技术创业活动，由于资金不能及时供应，导致高技术迟迟不能产业化，其技术价值随着时间的推移不断贬值，甚至很快被后面的竞争对手超出，而使初始投入付之东流。

另一方面，创业需要持续的投资能力，即随着创业活动的进一步实施，往往需要进一步的投资。若缺乏这种持续投资能力，资金支持不能按时按需到位，就可能导致创业的失败。这主要有两方面的影响因素：其一，创业资金的需求极难判定。有时估计解决某个技术难题要不了多少钱，如果企业有钱随时投入，一旦干完了，回过头来细算账，才会发现花了不少钱，大大超出了最初的预算。其二，创业的过程前期资金周转慢，往往只有投入没有产出，难以形成持续的投资能力，可能在批量生产阶段陷入困境。

应用案例 6-3

万燕的困境

1993 年 9 月，留美学者姜万勐、孙燕生将 MPEG 图像解压缩技术应用到音像新产品上，制造出世界上第一台 VCD 播放机，并斥资在安徽建立万燕电子系统有限公司。“万燕”生产的第一批 1 000 台 VCD 播放机几乎被国内外各家电公司买去做了样机，成为解剖对象。“万燕”在前期研究开发的投入是 1 600 万美元，广告投入是 2 000 万元人民币，中国百姓到了 1994 年年底才逐渐认识 VCD 播放机，而在这一年，“万燕”生产了几万台 VCD 播放机，结果只卖出了 2 万台。

由于前期投入太多，导致早期产品成本高达每台 360 美元，再加上广告费用，在市场上每台 VCD 播放机卖四五千元，却基本无利可赚。从 1996 年开始，中国的 VCD 播放机市场每年以数倍的速度增长，催生了爱多、步步高、新科等内地新名牌，而此时的“万燕”由于缺乏知识产权保护意识和面临进一步融资的困境，市场份额从 100%跌到了 2%。1996 年，“万燕”被同省的美菱集团重组，成为美菱万燕公司。

此外，通货膨胀也是创业资金风险一个不可忽视的问题。当发生通货膨胀时，政府一般会采取紧缩银根的金融政策，致使利率上升，贷款成本随之增加，或难以得到贷款，导致“转化”资金紧张甚至中断。同时，通货膨胀出现后，会拉动“转化”过程中所使用的材料、设备等成本上升，使资金入不敷出。如果资金来源是国内外的风险投资公司，由于通货膨胀引起的股市和汇率的波动，也会使投资者承担一定的资金风险。

6.2.5　人力资源风险

人力资源风险主要是指由于人的因素，包括创业者、创业团队中的主要成员对创业发展产生不良影响或偏离经营目标的潜在可能性。这类风险一种是由于创业团队的不和谐、不忠诚造成的；另一种则是由于人员流失造成的。

1．创业团队风险

许多人认为创业是自己一个人的事业，其实这正是许多创业公司倒闭的重要原因之一。因为创业需要很多方面的知识，凭借一个人的能力是无法掌握的。创业会遇到很多的问题，这些问题也会使创业者身心疲惫，没有精力去关注公司的战略问题。创业时的待遇一般来说也是比较低的，很低的待遇很难提升员工的忠诚，也很难调动他们的积极性。由于缺乏构建一个组织的经验，创业者往往会面临如下的创业团队风险：① 用于内部沟通的时间越来越长，但沟通效果却越来越差；② 构建的组织不是一个分工合作的协作体系。

2．个人因素产生的风险

该类风险常包括三个方面。一是人的诚信（常称为用人风险）。严格把关，防止人力资源选择失误而造成的风险。建立完善和严格的内部控制制度，减少存有他心的人有盗窃、作假甚至吃回扣机会的可能性。二是人的能力。用有专长之人，否则水平不高和能力不足也会带来风险。三是人的变动。企业经常的人事变动也会引起风险。

3．人员流失可能带来的风险

企业人员流失是一种流动性风险，虽然它是一种正常现象，但往往也会给企业带来不同程度的损失。尤其是关键员工的流失，更会对企业产生诸多不利影响，包括使企业的有形资产和无形资产遭受损失，削弱了企业的核心竞争力；增加企业的招聘成本、培训费用及寻求新消费者所需的成本；导致企业关键岗位在一段时间内的空缺，进而影响到企业的正常运转和发展的连续性。

应用案例 6-4

李艾的创业风险

李艾曾经开了一家网店，但网店的生意还没上来就在金融危机中倒闭了，投入的 20 多万元都打了水漂。除此以外，经营的小饭店也遭遇了“背叛”危机，店里的凉菜师傅和服务员谈恋爱，招呼都没打居然“私奔”，而李艾当天刚好接下一笔包场的大单，以致在宴请宾客之后一个人躲在厨房洗盘子到凌晨三点。员工私奔的事情一直让李艾很纠结，四处请教管理之道。

资料来源：创业邦，哈佛女生乔婉珊的创业秘籍．天下女人．http://xueyuan.cyzone.cn/gushi-gushi2/95339.html。

相关链接

关键员工流失的原因及风险防范

内部原因：员工个人目标与组织整体目标不一致产生矛盾。员工在企业中受到不公平的待遇或企业无法提供足够的发展空间，都将引起他们的不满而导致离职。

外部原因：关键员工往往是知识与能力的拥有者，他们有为其资本寻求高利润的流动愿望。一旦外界提供了更好的发展机遇，关键员工便通过比较机会成本的大小而选择离开。

对于防范关键员工流失，可以从以下几个方面入手：① 利用“关键员工流失风险表”识别风险，如表 6-1 所示；② 用培训和开发来激励关键员工。

表 6-1　关键员工流失风险

风险类别	风险分析内容	拟采取措施	备　注
待遇	是否对他的待遇满意		
工作成就感	是否有工作成就感		
自我发展	是否在工作中提高了自己的能力		
人际关系	在公司是否具有良好的人际关系		
公平感	是否感到公司对他与别人是公平的		
地位	是否认为他在公司的地位与他对公司的贡献成正比		
信心	是否对公司的发展和个人在公司的发展充满信心		
沟通	是否有机会与大家交流沟通		
关心	是否能够得到公司和其他员工的关心		

续表

风险类别	风险分析内容	拟采取措施	备　注
认同	是否认同企业的管理方式、发展战略		
其他	是否会因为离婚、出国留学或继续深造等原因离职		

6.2.6　管理风险

创业管理风险是指在创业过程中因管理不善而导致创业失败所带来的风险，其大小主要由以下几方面因素决定。

1．创业者素质

创业者不一定具备精深的技术知识，不一定是新创企业最大的股东，也不一定会成为优秀的企业家，但在创业阶段，创业者的素质与能力将对创业活动的顺利进行起到举足轻重的作用。首先，创业者应具有强烈的创业精神与创新意识和愿望。如果创业者观念保守，则无法保持技术创新的优势。其次，创业者应具有献身精神和忍耐力，能吃苦耐劳，勇于承担义务。因为创业的过程是一个非常艰苦的过程，往往与持续的压力和长时间的工作相伴随。在创业阶段往往只有投入没有产出，困难较多，创业者不仅需要具备良好的身体素质，而且还需要具备良好的心理素质。最后，创业者具有强烈的凝聚力，能领导整个创业团队共同创业，成为整个创业团队领袖，并在关键时刻做出正确决定。在科技迅猛发展的今天，单个创业者很难具备创业活动所需的各类知识和能力，也很难单独筹集到创业所需的所有资源。知识的补缺、资金的筹集等，都需要一个团队去共同努力。然而，在创业实施过程中，不仅仅需要民主决策、集体努力，更需要一位能凝聚团队所有成员的“灵魂人物”或“核心人物”，来领导整个团队。否则，创业团队很可能成为一盘散沙，从而失去战斗力。创业者不仅仅要具有较强的专业技术素质，还应具备相应的管理素质。如果管理素质很差，那么就会局限在产品的创新范围，而忽视市场、管理等方面的作用，导致企业风险加大。



应用案例 6-5

“休闲吧”的失败

周梓瑜，2006 年西北师范大学汉语言文学专业毕业后在省城开始了自主创业。当年 8 月他在兰州静宁路开了一家“休闲吧”，主要以经营特色小吃为主，同时为年轻人提供一个休闲和娱乐的场所。刚开始的时候经营状况还不错，后来由于管理、经营和资金等问题，

“休闲吧”在开业一个月后无奈地关门了。

小周最终选择了放弃：“也许是因为自己当时太盲目，还没有具备足够的创业能力和充分的准备。”他笑道，“创业规模较小，涉及的创业领域却是起点较低的行业，科学技术含量不高，对于创业的认识不够清醒和理性是创业失败的主要原因。”

2．决策风险

创业过程中决策失误而带来的风险称为决策风险。经济学家西蒙说：“管理就是决策”，由此可见决策对创业的成功非常重要。决策一旦失误，往往会造成不可估量的损失，从而导致创业的失败。在创业实施过程中，更多的是实行集权式决策与管理，创业者往往就是最终的决策者。因此，对于创业者而言，绝不可根据自己的喜怒哀乐或不切实际的个人偏好而做出决策。或者不进行科学分析，仅凭个人经验或凭运气的决策方式都可能导致创业的失败。例如，在 20 世纪 80 年代初，当 IBM 率先提出走计算机兼容道路时，苹果计算机公司的决策者却固执己见，提出绝不走兼容化的道路。正因为这一决策失误，导致了苹果计算机公司后来经营状况日益低下，几乎到了破产的地步。

3．组织风险

由于创业企业的组织结构不合理所带来的风险称为组织风险。创业企业的迅速发展如果不伴随着组织结构的相应调整，往往会成为创业企业潜在危机的根源。其中管理体制的不畅是主要原因之一。因此，对于新创企业，创业者从最开始就应该注意组织结构的设计、调整，人力资源的甄选、考评，薪酬的设计及学习与培训等管理；从创业开始就需要建立健全各种规章制度，并建立起企业文化。

4．其他创业风险

除上述几种风险因素外，创业活动还经常伴随着其他风险，如机会风险、知识产权风险、内部协调风险等。

机会风险主要是指创业者选择创业也就放弃了自己原先所从事的职业，丧失了其他机会的选择，即机会成本风险。

知识产权风险是指创业过程中涉及知识产权的风险，主要有两种风险：一是侵权风险，指非知识产权拥有者以违法的手段给创业造成损失的可能性；二是泄密风险，指泄露技术秘密或商业秘密而给创业造成损失的可能性。

内部协调风险主要是指创业过程中，由于人员的流动和摩擦而造成损失的可能性。就特定的创业团队而言，创业环境在变，每个人面临的机遇和挑战也在变，每个人的目标、利益都在变。在实践中，创业的过程是与持续压力、长时间工作分不开的，因而可能会出

现团队成员之间不一致、不协调，甚至出现创业团队的解体等，从而使整个创业处于混乱甚至停顿下来，造成巨大的损失而使创业受挫。



应用案例 6-6

从终点又回到起点——8848 的教训

8848 公司正式成立于 1999 年 5 月 18 日，是中国电子商务企业的旗舰。在 1999 年至 2000 年的一年多时间里，8848 飞速成长，公司在对企业消费者、消费者及经销商的网上销售及渠道销售方面取得了显著的成就、积累了丰富的经验。

2000 年，8848 分拆成了“B2B”和“B2C”两部分，“B2B”公司继续迎合纳斯达克等国际资本市场的需求，而“B2C”公司则定位在国内市场。接下来是 8848 要上纳斯达克，要风险融资；接着是请国际大公司的管理人做 CEO，打造“国际化”的班子，搞“洋务运动”，让人有点看不清了；其后则是关于公司内部管理和业务取向的各种流言。最让人百思不得其解的是，在两个月前，8848 突然关闭了包括“股市沙龙”在内的一些社区网站。

其中的一些教训，是包括非 IT 企业都是值得借鉴的。

一，企业首先应该清楚融资的目的是为了发展，而不是发展为了融资。8848 有着搞“B2C”的优势与竞争力，可是缺资金，需要融资，无可厚非。结果找到风险投资商，他们的要求是投资后尽可能迅速变现且盈利最大化，出路则在于纳斯达克上市。而纳斯达克市场当时已时兴“B2B”的概念，但“B2C”恰恰是 8848 的核心业务或者说是它的最大竞争优势所在，强行“包装”，只能削足适履。

二，企业面对资本市场应有清醒的头脑。投资银行是企业融资的中介和工具，千万不能反过来成为他们的工具。投资银行为了让企业适合资本市场的规则，必会对企业提出一些要求。但是当一家上市公司成为投资市场的游戏筹码，这家公司的命运也就可想而知了。

三，不要把跨国公司的管理技术和管理人员想得神乎其神。至少在中小企业的时候，创业者未必不能经营好自己的企业。也有许多创业者贯穿了公司的始终，如成功的企业家盖茨和李嘉诚。像 8848 之类的刚刚成立的公司就迅速引入“国际化”管理的团队，是值得商榷的。

现在，一场游戏终于有了结局，8848 比开始时多了个“B2B”可能还加上个什么“交易平台”之类的概念，但这一切在纳斯达克也不流行了。而王峻涛的“我的 8848”又要开始“B2C”的新长征了，他可能很乐观。

资料来源：张志雄，从终点又回到起点——8848 的教训，财经时报，2000-12-25。

6.3 创业风险的识别与控制

6.3.1 创业风险识别的概念与过程

蕴涵着大量机会的领域普遍充满风险，创业者应该把注意力、技能和资源都集中在这些领域。创业者面对机会敢作敢为就是正视创业风险，但唯有成功地向风险挑战，才会赢得明天的市场。这不仅需要合适的过程和高度的思考能力，还需要行为准则，能够让创业者在蕴涵着风险与契机的环境中找到风险与其中的机遇，这就是风险识别的根本目的。

1．创业风险识别的概念

创业风险识别是企业依据创业活动的迹象，在各类风险事件发生前运用各种方法对风险进行的辨认和鉴别，是系统地、连续地发现风险和不确定性的过程。由于创业的特殊性，企业除了要识别如国家经济政策的调整、市场需求的变化等显性风险，还要识别当某一形势变化的连锁反应所可能带来的半显性风险，同时还要识别遭遇突发事件的隐性风险。

【提示】风险源、风险因素和风险暴露

创业风险识别技术实际上就是如何收集在创业过程中有关风险源、风险因素、风险暴露、风险要素等方面的信息。

（1）风险源，指那些可能导致消极后果或积极后果因素和危害的来源。例如，当创业者决定是否在某地新建一家计算机厂时，当地劳动力市场拥有大量熟练工人就是一个重要因素。如果进一步分析会发现，这种因素有可能源自于一些环境变量，如法制系统、经济结构和文化背景等。这些共同的风险源，可能会给企业带来积极或消极的后果，如劳动者的素质影响事故发生率等。

（2）风险因素，指引起或增加风险事故发生的机会或扩大损失幅度的条件，是风险事故发生的潜在原因。例如，在金融资产当中，风险因素是一些能广泛影响各种证券的宏观经济变量，如通货膨胀率和汇率。

（3）风险暴露，指那些面临可能的损失和收益的物体或局面。例如，放在家具旁边沾满汽油的破布可被称为一种危害，这块破布可能引发的火灾则是一种危险，而这幢可能被烧毁的房子则被称为风险暴露。

（4）风险要素则提供了一种理解事故后果产生过程的方法。人们可以认为风险是由各种要素组成的。例如，金融资产中的风险要素可被描述为由风险因素和风险暴露两部分组成。

创业风险不是一个一维的概念，没有哪一种方法能够同时达到所有的目的。在这种情

况下，创业者应该充分考虑风险的两个方面，这两个方面也是创业者最关心的。一是对风险的更深刻理解，创业者必须从全局监控的角度出发采取各种办法认识风险的存在，尽力避免风险带来的未经任何抵补的损失。另一方面，创业者也应该清醒地认识：没有风险就不会有超额利润或收益，坚持零风险就等于断绝自身超额利润或收益的来源，因此发生一定的损失是不可避免的，问题的关键在于密切监视这些风险并将损失控制在事先确定的可接受范围内。风险识别的核心是使创业企业能够清楚地认识到自身所承受风险的程度，并从容地继续其业务发展。现代企业面对的营运环境急剧变化，无论社会结构、科技、经济、环保及政治等因素，使企业活动面对种种不确定因素。创业企业若要生存，必须在回避风险、寻找商机之余，要有效确保经营利益。创业风险识别的目标，也就在于如何正确发现并识别创业风险，从而为有效地控制企业风险奠定基础。

相关链接

对创业风险识别的理解

我们说创业风险识别是一个过程，这个过程包括对创业过程中尚未发生的、潜在的及客观存在的各种风险进行系统地、连续地预测、识别、推断和归纳，并分析产生风险事故的原因。它包含了以下含义：

（1）感知风险和识别风险是创业风险识别的基本内容。前者是通过调查了解，识别创业风险的存在；后者是通过归类、掌握创业风险产生的原因和条件及鉴别创业风险的性质，为采取有效的风险处理措施提供基础。

（2）创业风险识别不仅要识别创业所面临的风险，更重要的，也是最困难的是识别创业过程中各种潜在风险。

（3）由于风险具有可变性。因此创业风险识别工作应该连续、系统地进行，成为一项持续性、制度化的工作。

（4）创业风险识别是创业风险管理过程中最基本和最重要的程序，创业风险识别工作进行得是否全面、深刻，将直接影响到整个创业风险管理工作的最终效果。

2．创业风险识别的过程

识别创业风险是一项复杂而细致的工作，要按特定的程序、步骤，采用适当的方法逐层次地分析各现象，并实事求是地做出评估。风险可以分为三种形式：第一种是必然风险，即无论如何都不可避免要发生；第二种是潜伏风险，这种风险的发生取决于一定的诱发因素，也就是说这种风险有可能发生，也可能不发生；第三种是想象风险，即人们的假想和

想象，是心理反应的产物，其实不会发生，这种风险就是假风险。

辨识创业风险的过程包括对所有可能的风险事件来源和结果进行实事求是地调查、访问，对案例进行研究，识别创业风险必须系统、持续、严格分类，并恰如其分地评价其严重程度。创业风险的识别步骤可以通过以下几个方面来进行：

（1）确定导致创业目标不确定性的客观存在。这里强调的是导致创业风险的不确定性的客观存在。因此必须要辨识所要发现或推测的因素是否存在不确定性，如果所有要素是确定的，不能称之为风险。在此基础上要确定要素的不确定性本身必须是客观存在的，是事实上存在的，不以人的意志为转移，不是凭空想象和捏造的。

（2）建立创业风险因素清单。建立创业风险因素清单是识别创业风险的基础工作和前提条件。创业风险因素清单可以在创业风险机理研究的基础上构建起来。清单中应明确列出客观存在和潜在的各种风险，应该包括各种影响创业研究、制定、实施、控制以及影响企业的生产、经营和经济效益的各种因素。可以通过理论研究成果和实际的经验进行判断。建立清单可以通过商业清单或一系列的调查表进行深入研究、分析而制定。

（3）确定重要的风险事件并对其可能的结果进行测算。根据清单中的各种重要风险来源，分析和推测各种可能性，结合创业管理的方法和手段进行测算对创业影响的程度、创业成本耗费和最终企业的各种创业绩效指标的变化。

（4）进行创业风险因素分类。对创业风险进行分类的目的是为了更加深入地理解创业风险的性质、特征和构成，在此基础上制定更好的管理对策。对创业风险进行分类必须结合创业风险要素的性质和可能性结果及彼此之间的关联程度，这样有利于更加确切地理解风险、预测结果。

（5）进行风险排序。风险识别的结论是对其进行归类，即根据风险分类和各种可能的影响结果按照一定的方法进行轻重缓急，并给予排序，分别列入不同的风险级别。每个风险级别都有自己的风险特征，包括不同的发生频率和严重性。对此，创业者可以使用“风险识别图”把各类风险标在上面，如图 6-5 所示。该图中一个轴代表风险导致损失的严重性，另一个轴表示其发生的频率。该图可以被划为四个分区。

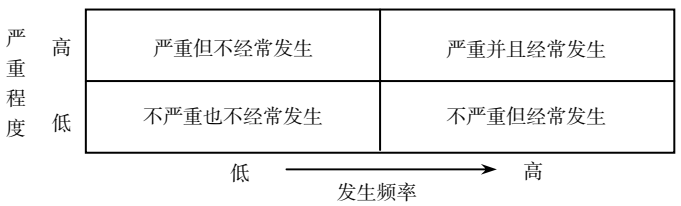


图 6-5　风险识别图

相关链接

创业风险预测图

创业风险预测图是一种非常直观的衡量风险要素及风险大小有效的方法和工具，如图 6-6 所示。横轴表示风险的评价值与发生的概率有关，纵轴表示风险的评价值与潜在的损失有关，图中的曲线表示不同概率和不同损失条件下的等风险曲线。通过这种二维图形可以非常清晰地评价某一潜在风险对创业的影响程度和在创业风险管理中的地位。

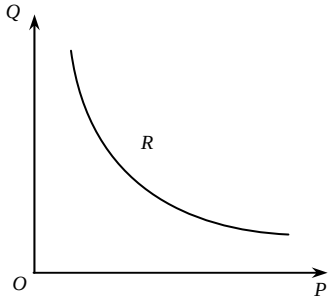


图 6-6　风险预测曲线

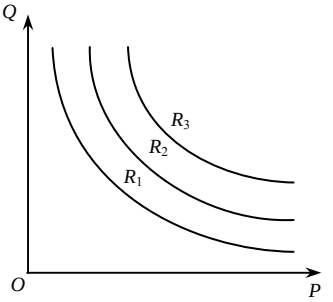


图 6-7　风险预测曲线群

由于风险本身的不确定性特征和潜在的损失性，各种风险要素可以通过一组由曲线群构成的风险预测图来表现，如 6-7 所示。曲线群的每一曲线均表示相同的风险，只是概率和损失的程度不一样。不同的曲线反映的风险程度不一样，曲线距离原点越远，表示风险程度越大。

6.3.2　创业风险识别的途径与方法

1．创业风险识别的途径

创业者或创业企业在识别自身存在的风险时，通常从以下几个方面入手。

（1）自然环境。自然环境是最基本的风险来源，如暴雨、火灾等天灾都会引致损失。自然环境的变化，不可避免地给不少行业带来巨大损失。例如，建筑项目会因雨天而影响其进度；旅游业会因地震、天灾而影响其游客人数。唐山大地震发生之前，所有的蚂蚁都倾巢出动，自然环境的变化已经为即将到来的风险亮起了红灯。

（2）社会经济文化环境。由于人的价值观不断改变，物质享受不断升级，人类的行为及社会架构也间接成为风险来源。例如，最常见的种族歧视导致国与国之间出现争斗；不

同的文化背景所带来的混乱、灾害，都会导致社会环境出现危机。文化的差异还会导致企业的衰败。某美国企业在中国发绿色的帽子对员工进行奖励，结果使该企业业绩一度下滑，美国管理者至今浑然不知。在中国，“戴绿帽子”是对人的讽刺。

（3）政治与法制环境。一般而言，创业者在面对不同的政治制度时都有不同的见解和行动，创业者往往需要审慎考虑国家政治环境转变对企业的影响。例如，在房地产业，“八万五”政策就被认为是房价大幅下调，直接影响了有关房地产建设商及相关行业的利益，对社会也有直接和间接影响。除了政治因素之外，国家法制健全与否也会构成风险。某地的司法制度若不健全，将使投资者增加不少风险。例如，商业活动得不到法律保障，企业经常被迫进行“台底交易”或行贿活动，这不但增加生意的交易成本，甚至有刑事风险。

（4）企业自身的营运环境。创业企业活动的性质对于识别创业风险的存在，确定创业风险的种类起着重要的作用。这里所指的活动包括创业企业活动的性质、企业的生产经营方式、企业的生产经营过程等，其中生产经营方式的不同决定了风险识别渠道的方法的不同。

一般来讲，对于传统的、常见的风险，创业者凭借经验和简单的风险知识便可识别。但是由于企业的经济环境不断变化，识别一些新的、潜在的风险难度较高，必须按照不同的途径，运用一定的方法来加以识别。一般而言，创业风险识别通常有两条途径：一是借助创业企业外部力量，利用外界的信息、资料识别风险；二是依靠创业企业自身力量，利用内部信息及数据识别风险。一般来讲，创业企业不可能有足够多的损失资料和风险管理能力，因此，创业企业为了较好地识别所面临的潜在风险，需要充分利用外界风险信息资料。一般可保风险这类信息资料通常由保险公司及相关的咨询机构和学术团体提供，经营风险信息资料可从各种信息网络、情报资料中获得。它们提供的信息具有一定的权威性和可靠性，对创业企业的风险识别工作有一定的指导作用。

2．创业风险识别的方法

风险识别是进行风险评估的基础和前提。风险识别就是要识别出项目风险所在和引起风险的主要因素，并对其后果做出定性估计。在实践中，用于识别创业风险的方法有很多，目前常用的有环境扫描法、事故树分析法、情景分析法和风险清单法等。

（1）环境扫描法。环境扫描是一个复杂的信息系统，是收集和整理企业内部和外部各种事件、趋势的信息，了解和掌握创业所处的内外环境的变化，辨别企业所面临的创业风险和机遇，为预警和控制系统提供科学的信息和数据。也就是说在企业层面上的环境扫描，一方面提供企业外部环境中人口、社会、文化、政治、技术和经济要素可能的未来变化，另一方面提供企业内部资源、管理者、竞争能力、竞争优势及创业的变化信息，通过这两方面信息的综合，提供一套系统的有关创业内外环境的信息。因此，环境扫描的功能应该

包括以下几个方面:① 管理层对环境的变化增加认识;② 更加了解创业和决策制定;③ 深入理解行业变化和市场趋势;④ 了解资源的配置状况;⑤ 了解管理者本身的状况和决策能力;⑥ 熟悉创业的运行状况;⑦ 根据需要和不同的阶段确定相应影响因素。

作为一种系统的方法，环境扫描目前在创业管理领域提出了三种主要的模式。一、定期模式。这种模式主要是对环境出现紧急情况和危机之后的一种反应，属于一种短期行为，关注的重点是现状，对未来关注较少。二、周期性模式。周期性模式属于更加成熟和系统的模式，运行时功能活跃并且资源集中，能够对过去进行一个合理的回顾和对未来作一个相对客观的展望。三、连续性模式。连续性模式主要对企业的内外环境而非特定性风险和事件进行连续的监察，通过科学的信息系统来进行分析和传播。通过环境扫描，一旦创业风险信号被捕捉到，必须马上进行分析并做出反应，并传递到后续创业风险管理阶段，因此环境扫描具有很强的系统性、标准性、程序性、实践性和技术性。

相关链接

环境扫描范围 / 频率与成本 / 信息准确性的关系

在启动扫描系统之前，必须确定扫描的频率和范围。扫描频率和扫描范围是环境扫描的重要属性。对环境频繁地扫描为企业提供最新信息，并检验信息的准确性，从而可以更加有效地识别创业风险。由于创业风险可以来源于多个创业风险因素，通过多个变量的扫描可以使企业能够准确地把握创业风险，提供创业风险管理的有效方案。虽然无限扩大扫描的频率和范围从理论上讲可以完整地把握创业风险，但是随着扫描频率和范围提高，所要付出的成本也在增大。根据边际效应递减原理，超过一定范围的扫描范围和频率，发生的成本将超过获取信息准确性的价值，所以并不是扫描的范围越大越好，如图 6-8 所示。

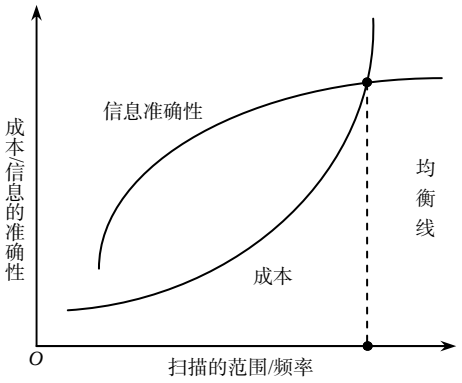


图 6-8　环境扫描范围 / 频率与成本 / 信息准确性的关系

环境扫描的职责是指谁负责对环境进行扫描。从创业管理角度和创业风险识别的角度看，只要从事与创业息息相关和可能引起创业风险因素的企业活动的人都应该承担环境扫描的重任。因此可以从三方面来考虑。第一是从事采购、营销和生产等职能的管理者，除了承担日常工作外，还必须承担环境扫描的任务。第二是创业规划人员作为其工作的一部分，但是由于专业的局限性，创业规划人员对于一些技术性很强的工作无法胜任，还必须借助于某些专业人员。例如，对纳　技术的未来走向及基因技术的应用都不是创业规划人员能够胜任的。第三是建立独立的组织负责进行各个层次定期和特殊的扫描，并负责将信息和结果通知给相关人员。至于企业到底选择哪种方式来进行环境扫描，主要取决于自身的实力、外部环境变化的频率及对风险的重视程度。

根据创业风险管理的需要和创业的需要，本章拟定了表 6-2 的扫描范围和指标。

表 6-2　创业环境扫描的范围和指标

外部环境		内部环境
扫描变量	社会政治经济变量	创业资源信息
	产业演变趋势	企业能力信息
	竞争者信息	企业家相关信息（含高管层）
	供应商信息	创业信息
	消费者信息（市场信息）	……
	技术信息	
	……	

根据初步扫描确定的内容、范围以及研究创业风险的需要，必须首先找出影响创业目标和创业绩效的重要风险要素，通过抓住主要　　和本质因素来分析创业风险。



应用案例 6-7

携程公司通过环境扫描规避风险

一个优秀的商业计划加上一个强有力的执行团队构成了一个互联网公司的主干。旅游产品与金融服务相似，也是数字化程度非常高的一个领域。不同于零售业的一点是，属于生活质量范畴的旅游服务，由于其平均单位交易价格较高，所以很容易基于此而构筑起一个有相当规模的电子商务模式。

据统计，1998 年中国的国内旅游收入已达 2 391 亿元人民币，同期国际旅游外汇收入为 126.02 亿美元。有着丰富旅游资源的中国已经被世界旅游组织认为是 21 世纪全球最大的旅游市场，由此旅游业也成为 IT 产业之外又一个朝阳产业。然而，在经营上，国内旅行

社的接待人数和盈利水平却呈现出连年下降的态势，营业毛利率不足 10%，全国旅行社的总市场占有率还不到 5%，其余 95%都是散客。“这种情况恰恰有利于我们以电子商务模式来提供相应的旅游服务，”季琦说道，“因为，互联网的特性使得它可以非常方便、容易地为自主型旅游的‘散客’提供他们所需的个性化服务，而且我们也坚信这种以自订行程、自助价格为主要特征的网络旅游的普及，会给我们带来无尽的发展机会和上升空间。”

实际上，网络旅游服务在美国早已经成为了一种非常成熟的电子商务模式。其中，Expedia、Travlocity 等已经做得非常不错。“我们在商业模式设计时，应该说是充分借鉴了 Priceline、Travlocity 及 Preview Travle（已被前者收购）等旅游相关网站的商业模式，”季琦说道，“同时，我们又根据中国本地情况和具体国情推出了包括自助化旅游服务在内的许多实用性服务。”

携程公司所推出的自助化旅游，是一种非常有特色的概念和服务，它可以在既定的旅游消费预算和所选定的特定时间段里，提供可选择的旅游路线设计方案。虽然，成立时间不过几个月，但携程公司已经拥有了相当可观的营业收入。“到目前为止，我们的累计营业额大概已经达 60 多万元人民币，”季琦说道，“我们预计春节前能做到 200 万元人民币，到 2000 年年底争取做到 4 000 万元人民币。”

携程的营收目前还主要是通过订飞机票、订房和订购旅游线路这三个主导产品实现。“将来，我们会不断拓展营收手段，”季琦说道，“比如像预订旅游门票、订餐以及旅游书店销售等都会构成我们收入的来源。”目前，携程已经可以在全国范围内提供 1 000 多家宾馆、800 多条旅游路线以及 30 多家旅行社的网上服务，并且用户也可以在网上实现机票的直接订购。

资料来源：根据中华创业网发布的陈立辉的文章《通往极限的旅程——携程公司 CEO 季琦的创业故事》改编。

（2）事故树分析法。事故树分析法（Fault Tree Analysis，简称 FTA 法）是一种需要整体、综合、定量地考虑系统异常行为的方法。在该方法中，首先要确定系统可能产生的异常行为，即不希望发生的事件（事故树的顶上事件）；然后在一定的环境与工作条件下对系统进行分析，从而找出导致系统不希望事件发生的一系列初级事件。事故树就是对这些初级事件以图形的模式进行　联和并联的组合。

1）运用演绎分析的方法，把创业风险的结果作为树根，各种因素作为树干和树枝，如图 6-9 所示。

这里的顶上事件就是创业风险概率为 1 时，风险已经转化成为危机和灾难时的状态。它是企业各种创业因素作用的结果。首先由　近的 A、B、C 等事件引发，而 A、B、C 又是由　近的二级风险构成，如 A 是由 A_1、A_2 引发，B 是由 B_1、B_2 引发，依次类推，最后

各种基本风险动因就和顶上事件构成了一个复杂的树状网络。

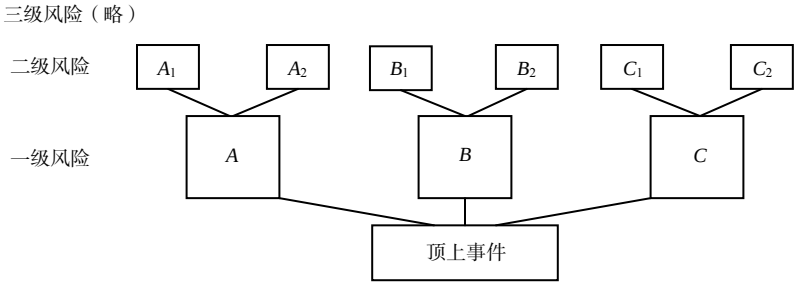


图 6-9　创业风险事故树

2）最小割集。导致顶上事件发生的最起码的基本事件就是最小割集。

3）逻辑符号。各种基本事件之间是通过一定的逻辑共同作用来形成创业风险的。基本的逻辑符号有：① 与，表示输入事件 A_1、A_2 同时发生时，输出事件 A 才会发生。可用 $A=A_1 \cap A_2$ 或者 $A=A_1A_2$，当输入事件超过两个时，也只有当所有事件发生时才发生。② 或，表示只要 A_1、A_2 事件中有一个发生就可能使 A 发生。可用 $A=A_1 \cup A_2$ 或 $A=A_1+A_2$ 表示。③ 条件与，表示 A 发生不仅要 A_1、A_2 同时发生，并且还有满足条件 P，即 $A=A_1 \cap A_2 \cap P$ 或者 $A=A_1A_2P$。④ 条件或，表示只要 A_1、A_2 事件中有一个发生且能满足条件 P，就使 A 发生。可用 $A=(A_1 \cup A_2) \cap P$ 或 $A=(A_1+A_2)P$ 表示。

4）布尔代数运算。主要包括结合律、交换律、分配律、等　律、吸收律和摩根律，分别用公式表示为：$(a+b)+c=a+(b+c)$；$a+b=b+a$；$a(b+c)=ab+ac$；$a+a=a$；$a+ab=a$；$(a+b)'=a'+b'$。

事故树法的推理及应用。

由于创业风险因素可以分为一级风险因素、二级风险因素及三级甚至会有四级风险因素，为了通过推理找出核心的创业风险要素，更便于模型的建立和理解，本书提出如下假设：

假设 1：创业风险顶上事件只是由两个一级风险因素构成；

假设 2：某一级风险因素只有一个一级指标，而没有二级风险因素，另外一个险因素只有两个二级风险因素。

为了叙述方便，本书选取没有二级风险要素的一级风险为企业家弱性，另外一为制约机制，如图 6-10 所示。

上述的树结构看似非常简单，但是已经把创业风险因素的复杂性表现了出来，也就是说各种要素之间是相互关联的，有时会出现创业者中有我、我中有创业者的复杂局面。我们可以通过上述提供的工具来进行推导：

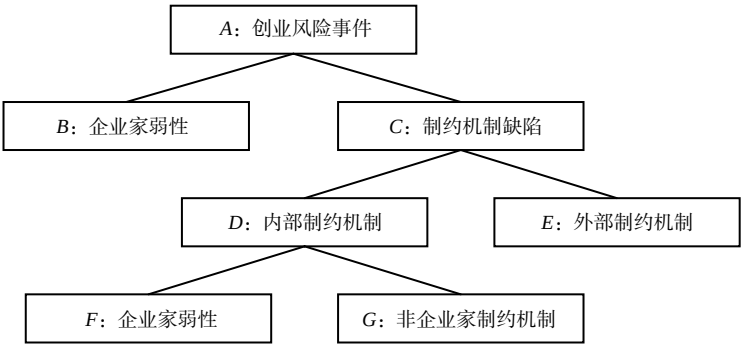


图 6-10　创业风险事故树分析

$$A=BC$$
$$=B(D+E)$$
$$=B(F+G+E)$$
$$=BG+BE$$（利用布尔代数运算）

从运算的结果可以得到两个最小割集 $K_1=|B, G|$，$K_2=|B, E|$，也就是说，创业风险的产生既可能是企业家的弱性与外部制约机制共同作用产生的，也可能是企业家弱性与企业内部非企业家制约机制共同作用产生的。

可见通过上述方法能够确定创业风险的最小割集，最小割集就是我们要寻找的核心要素，最后通过研究最小割集发生的概率及对创业风险的贡献程度来决定相关的管理方案。

（3）情景分析法。情景分析法是一个战略角度的分析技巧，它使得创业者能够评估不同的　然事件对自身利润流量的潜在影响。它使用多维的预测方法，帮助创业企业对其长期的关键性　弱层面做出评价。不利事件的发生经常会给创业造成巨额损失甚至导致关门，而情景分析法则可以帮助创业者在那些未必会发生但具有灾难性后果的事件发生之前考虑并了解这些事件的影响，从而提前采取行动。表 6-3 给出了情景分析的一些实例。

表 6-3　情景分析实例

风　　险	例　　子
政治风险	某国发生严重的政治动　，一家公司在该国拥有大量的投资，公司需要对此做出迅速反应，评估投资可能会受到的影响
法律风险	一名消费者起诉一家保健品公司，因为该公司的产品导致消费者有不良反应
信用风险	某公司对其 5 个最大的信用风险暴露进行了考察。每个风险暴露都具有不同的流动性问题，而且市场已经　不利于公司的方向波动了 10%
名誉风险	公司业务员以低于成本价格倾销自己的产品；员工长期挪用公款

续表

风　　险	例　　子
操作风险	银行采用了新的操作系统，该系统不能与原先的系统兼容，因此不能保持数据的统一性。这样可能造成无法进行付款或不能将交易进行记账
其他风险	可根据创业实际设定案例

作为一种非常主观的风险识别工具，情景分析法通常由创业者使用。但情景分析又是一项困难的工作，因为它要分析的是一系列事件对公司整体状况的影响。它要求每名创业者，走出　　的数字统计范畴，进入市场经验和逻辑判断世界。设计精良、发展成熟的情景分析，可为创业发展提供有意义的真知　见。情景分析的整个过程可以被分解成 5 个步骤，如表 6-4 所示。

表 6-4　情景分析的过程

情景定义	对起始情景的描述
	基本假设
	定义时间跨度
情景要素分析	确定情景要素：与此情景相关并受到影响的风险层面和风险要素
情景合并	合并所有结果
	检查一致性错误，并重复计算
	独立的有效核定
情景展示和后续步骤	概括结果
	分析与评估
	下一步：运用规避措施

1）情景定义。按照创业者的要求定义一个假想的情景，定义这些情景，就是为了回答这样的问题：“××事件的后果是什么？”这些情景通常伴随着特定的情景条件和基本假设。尽管对相关情景进行辨认更多的是一门艺术而不是一种科学，在选择情景时还是要遵循两个原则：① 了解创业者的产品组合；② 理解市场中的相关事件。有数不清的因素会对产品组合造成影响，如重要的市场事件、政治选举、世界性银行危机、大规模的税收改革、严重的洪　灾害等。因此，对各种政策的不同结果进行推测，对创业者来说将会是非常有用的信息。

【提示】情景分析时可采取的行动

明确指出足够的细节和关键假设的做法是明智的，因为这样可以确保团队中所有的专业人员都会按照同一个思路来理解这个情景。创业者不妨直接设立情景分析，以准确辨认

在风险管理概念上可能存在的弱点，同时确保企业在那些未必会发生，但具有灾难性后果的复杂事件发生时有能力生存下去。为此可采取以下行动：

① 以历史事件作为需要分析的情景，如 2004 年的“禽流感”或 2007 年的“次贷危机”；

② 建立一个新的情景，包括引发不利创业的单一事件，如战争、自然灾害、不可预期的经济事件等；

③ 长期市场情景，即某个国家集团经济的衰退；

④ 向部门经理们咨询，在他们各自的业务领域，他们所能想象的最坏情况是什么，然后将这一情景推广到整个企业。

2）情景要素分析。在确定要分析的情景后，准备阶段的下一步是执行上一个广泛的意见征询程序。这个过程涉及组织中的各个专家和相应的业务部门，其目的是为了进一步从情景中提取所需的有关数据。意见征询应该是一个标准化的过程，以保证持续的信息反馈。为了清楚地了解这一过程，可以给所有的被征询者一份书面的情景描述和问题清单，请他们在一个确定的日期前答复。情景要素分析的目的是确定所有要进行分析相关的每个风险层面和风险要素，这些要素受到情景特征的影响，也称“情景要素”。例如，股票市场的剧烈动　可能会引发某些公司的违规违约行为，从而带来巨大损失。此外，还要充分考虑事件的二级影响和三级影响，比如，这些事件对公司未来的收益状况和员工雇用方面所带来的一系列影响。

3）情景预测。这是情景分析的核心工作。对每个情景要素都要做出两个预测：① 要素在给定时间跨度内的未来发展状态；② 与此相联系的潜在损失。这一步骤同样需要依靠适当的部门和专家来进行，或者是必须与这些部门和专家保持紧密的接触。这里，我们的目标不是去发现最有可能发生的状况，而是去辨认不利或是极端的情景。因此，这个过程可能会导出不止一个对潜在收益的评估结果，为此需要做出选择。而且，随着信息收集过程中资料的不断反馈，情景本身也会变得更加清晰，因此情景分析过程必须具备足够的弹性来吸纳数据的反复精练和对原始情景的不断更新，它必须是一个互动过程。

4）情景合并。将每个情景要素所做的预测合并到一个统一的情景中去。对合并后的情景，不仅要核对它在一致性方面的错误，还要核对那些被重复计量的因素和相互　　的假设，最后是结果的合理性。我们可以从寻找任何与主题无关的内容着手，保证所有的反馈信息的一致性。如果确有一两处离题的内容，就应该回过头去寻找被征询意见的人，确保其理解所问的问题。对问题的错误理解通常会产生不一致的信息，为了避免受到这样的信息干扰，在对信息进行回顾之前，可以先进行一些背景研究。例如，不断记录现在和以后若干年的真实收益，这将为创业者的评估结果提供依据；了解现在的市场环境以便与假设的环境做比较；从预算部门得到进一步的收入预测数字，这是对分析结果好坏的独立核对方式；要求一个基线收入预测，这将帮助创业者了解情景市场环境是对收入的一部分，还

是对所有的收入都造成影响。

【提示】对情景的重新定义

如果创业者已经收到了相互不一致的信息，那么就要重新定义情景了。如果可能的话，用历史数据与信息征询过程中得到的结果做比较，认真思考以下问题：是否选择了正确的人选进行信息征询？他们是否具有一定的水平和经验？他们在目前的职位上有多久了？对结果进行的检查可以发现，创业者问的问题是否不太清楚，或是问了错误的问题。这时创业者可能需要对情景重新进行定义，以便获得更有意义的结果。有时候，也可以请若干人一起来对结果的合理性进行检查。

5）情景展示和后续步骤。情景分析的结果经常会令人非常吃惊，而且会受到质疑。人们容易对潜在的损失程度感到震惊，但是，虽然情景事件发生的概率很低，分析所得的结果也不能被打上任何折扣。既然整个分析过程都是很主观的，那么它的假设也容易出现漏洞。如果给定大部分情景讨论的边界环境，这种对话是一个激进的过程。因此，在对研究结果做展示时，最重要的是在说明研究结果之前先明确地　述整个过程的假设和目标，这样才能让读者正确地理解研究成果和它们的价值。

情景分析的主要目的是要让创业者认识到破坏性的损失确有可能发生。但是更重要的是要让创业者能够采取适当的行动来应付这些未必发生的低概率情景。研究结果的展示对每名相关人员来说都应是一次学习的经历。成功展示的结果往往是制定一个行动计划，如采取保值避险措施、解除一笔业务、对分析进行修改、建立一个具有复验性特征的工作程序、取消原定计划等。

（4）风险清单法。制作风险清单分析风险种类是分析风险事件原因最基本、最常用的方法。采用类似备忘录的形式，将新创企业所面临的各种风险逐一列举，并联系组织的经营活动，对这些风险进行综合考察。创业者或风险管理人员可在此基础上对风险的性质及其可产生的损失做出合理的判断，就该企业可能面临的所有风险，逐一归类列出，进行管理，以研究对策来防止风险的发生。新创企业面临的主要风险类别如表 6-5 所示。

表 6-5　新创企业面临的主要风险类别

性　　质	项　　目
社会	道德责任、消费者的压力
政治	政府干预、外国政府的行动
法律	民事责任、法定责任、契约责任
财务	对通货膨胀的预测不正确，错误的销售决定
直接	各种灾害，如战争、爆　等
间接	灾害后的利润损失

风险清单的格式必须包括企业所有的全部资产，即有形资产和无形资产，以及企业活动所处的自然、经济、政治和社会环境。其作用在于帮助企业在生产经营过程中及时、清晰地发现所面临的各种风险，并决定对风险采用的处置方案。需要指出的是，清单只能列举和显示各种已存在的风险，却容易使人忽视对潜在风险的研究。在分析风险清单的同时，应密切注意其他潜在风险的威胁。风险清单的列示可以运用很多种方法，如认识风险源、识别风险承担者的利益、财务报表法、流程图法等。

6.3.3　创业风险控制的方法

创业风险控制提倡使用一种主动的方法来处理项目的不确定性，即持续地识别和评估项目中的风险，区分风险等级，并执行策略，从而提前处理项目生命周期中的风险。它通过使用六步过程来描述规范、概念及指导，这六步分别是风险识别、风险分析和分级、风险计划和调度、风险跟踪和报告、风险控制和风险学习，如图 6-11 所示。

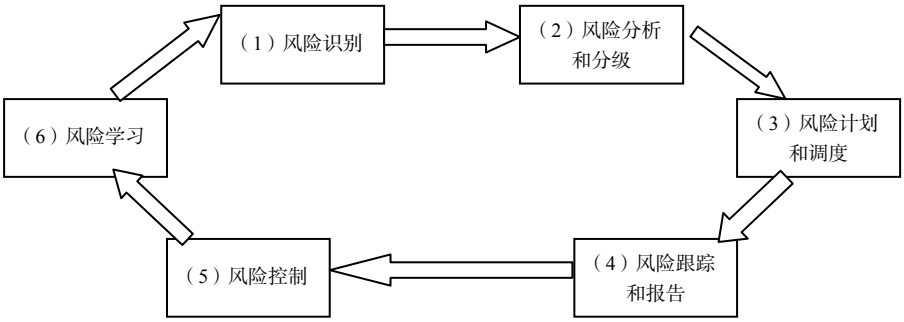


图 6-11　创业团队风险控制流程

资料来源：Microsoft 解决方案框架：风险管理原则 Vol.1.1，http://www.microsoft.com。

（1）风险识别。风险识别是风险控制流程的最初阶段。创业团队必须准确地识别，并清晰地定义风险，使创业团队意识到潜在的问题。在风险识别阶段，利用团队自由讨论、推动会议甚至是正式会议来收集创业团队信息及项目投资人对风险和机会的理解尤为重要。风险识别阶段的目标是为创业团队创建一个他们面临的风险清单。

（2）风险分析和分级。风险分析将风险识别过程中发现的特定项目风险估计量或数据转化为一种可被创业团队用来确定优先决策的形式，风险分级则确保团队成员能够定位首要的项目风险。风险排序让创业团队可以重新配置项目资源，从而对最重要的风险进行管理。

（3）风险计划和调度。在该阶段，由创业团队执行的计划工作将分类风险清单转化为

行动计划。计划包括为最大风险展开的详细策略和行动、风险行为分级以及综合风险管理计划的创建；调度包括在风险行为计划中必须实现的任务与项目进度表的集成。风险计划和调度阶段的主要目标是开发详细的计划，用于控制在风险分析阶段确定的最大风险，并将它们和标准项目管理过程集成，从而确保它们的完整性。

（4）风险跟踪和报告。风险跟踪是高效实现行动计划的基本要素，是确保分配的任务能够实现的预防性方法，并且意外事故计划在项目资源约束下可以及时完成。风险报告确保团队、发起人和投资人明白项目风险的状态并管理它们的计划。风险跟踪的目的是监控特定风险的状况以及它们各自工作计划中的进展情况，风险状态报告的目的是交流风险状态变化，并报告缓解计划的进度。

（5）风险控制。风险控制是执行风险工作计划和相关现状报告的过程。风险控制也包含项目变化控制请求的初始化，而风险状况或风险计划的更改可能导致项目特性、资源或进度表的更改。风险控制阶段的目标是成功执行创业团队为最大风险创建的意外事故计划。

（6）风险学习。风险学习将战略的、企业或是组织的观点加到风险管理活动中，使知识和相应项目案例及工具正式化，并在团队和企业内部以可再度使用的形式提取知识。



创业故事

调光大师陈俊村

1987 年，陈俊村创办了他的加美科技公司，这家以技术咨询为主业的公司两年内迅速成为行业第一。事实上，加美的“第一”来得颇为轻巧，因为岛内基本没有技术咨询公司，缺乏对手的陈俊村自然不战而胜。更何况，陈俊村借助了新一拨的创业趋势，“当别人都向科技产品的金矿蜂拥而去时，我就是那个卖铁锹的人!”

通过给将近五百家企业做技术咨询，陈俊村的人脉和视野迅速打开。此时的台湾已是世界照明业的重要代工基地，陈俊村的很多消费者都来自该行业。一次酒过三巡，一家照明企业的老总和陈俊村聊得兴起：“我算是入对行了，你看这地球每天不停地自转，只要有太阳落山我就有钱赚!”这句话深深地触动了陈俊村。两年来自己虽说赚了几十万美元，但相比这些“入对行”的人，这个数字未免有些寒碜。

20 世纪 80 年代末大陆的家庭照明尚未起步，国有灯泡厂庸庸碌碌，可市场摆在那里总要有人来填补，更何况有如此便宜的劳动力和地价。岂容错过？跑得快不如跑得早，陈俊村决心到大陆从事照明业。他通过外贸的形式挖到了在大陆的第一桶金。陈俊村一方面要通过台湾的朋友从国外接单，一方面又要帮大陆的生产商弥补产品质量的短板。为保证订单品质，陈俊村亲自承担了产品零部件采购，一天至少要跑 7 家零件厂，根本顾不上吃饭。而他当时的交通工具，是每天 500 元包下的一辆出租车。单纯做外贸毕竟不是长久之

计，因为消费者很有可能绕过创业者直接找生产厂。即便陈俊村的外贸公司比当时的国有进出口公司效率高很多，如国有公司从工厂提单往往要 7 天，而陈俊村却能两天搞定，可要想在这个行业持久立足，必须得有自己的工厂！

1992 年 8 月 18 日，陈俊村的照明工厂在上海浦东和浙江海宁两地同时揭幕，他给自己的工厂取名比华（VIVA），在西班牙语里“VIVA”意味着胜利。在比华的浦东工厂，一条条六七十米长的流水线上，密密麻麻地坐着四五十名工人。他们身穿普通的棉布工作服，每个人手边都有一种夹具，帮助他们准确地完成组装、检测、贴标签等工作，手中的动作可以以秒计算。而在西方国家，每条光源生产线上都配备了最先进的自动化设备，一条线上仅需要几个工人。此后四年，通过这种“小米加步枪”的模式，陈俊村为中国照明业创下的第一是承接了宜家在中国的第一张灯具订单，开创了这家百年家居店在中国下单的先河；浦东工厂还包揽了当年美国西屋电器和家得宝在中国的灯具订单。同时，陈俊村在国内首家引进“卤钨火炬落地灯”，此类灯具在此后 8 年出口超 1 亿只，创汇 12 亿美元以上。

1994 年中国经济领域发生了一件大事：增值税新政出台。按照新税制，凡是 1994 年前成立的出口企业不能退还增值税，就是这 17%的税额扼住了比华成长的咽喉，照此算来比华将有 2/3 的出口产品赔钱。一直到了 1996 年，比华的利润一直小于增值税，材料买不回来，订单迟迟完成不了，消费者的怒火、员工的抱怨几乎把陈俊村烤煳在他的车间里。企业第一次遭遇重大危机，1996 年赫然成为比华企业史上的分水岭。

事实上，比华的焦灼也是当时照明业外贸大户们的共同焦灼：一方面外贸形势不佳，另一方面国内消费者居住在单位分来的房子，只要灯泡能亮也就心满意足，哪谈什么内需市场！陈俊村痛定思痛，一方面关掉浦东工厂，另一方面开始在配套更为完善的珠三角寻找建厂机会。更为重要的解决方案是，比华开始在产品线上推行它的“舰艇计划”——“打个比方，造普通的小渔船附加值低，但半年就可收回成本；造舰艇虽然非得三五年，但产品附加值不知高到哪去了。”

1996 年，伴随生态保护意识的提高，一种节能环保的新型光源逐渐在西方国家崭露头角，并且大有将传统光源斩落马下的态势。事实上，这种只是将白炽灯灯丝发光原理，改变为气体发光的节能灯，技术并不复杂。陈俊村隐隐感到，一个新的时代来了。1996 年年底，比华率先在国内生产出节能灯。

陈俊村是个有浪漫主义情结的商人，即便在枯燥的研发领域，他也能够爆发革命性的灵感。例如，欧美市场的节能灯，普遍是直挺挺一根灯管外加一个硕大的镇流器——非但块头大而且长得丑。怎么办？把镇流器压到灯头里，再把灯管弯成螺旋形不就行了？一个创意设计，三年技术攻关，1999 年比华全球首创的节能螺旋灯应势而生——“诸如台灯等小型灯具，以前只装得了白炽灯泡，现在螺旋节能灯做得和它一样大小，那么你选择谁？”节能灯全面取代白炽灯的最后一道壁垒由此打破。

技术突破让一个看得到边的市场瞬间增长三倍甚至更多。相比中国制造普遍的技术恐惧症，陈俊村似乎在产品研发上越战越勇，甚至不惜血本地将一盏小小光源做出 160 多项专利（在亚洲光源企业中位列第一），为的就是成为行业规则的制定者。2004 年 7 月，比华照明在竞标美国“能源之星”底座标准设计中胜出，美国能源部和环保署就此采用其为行业标准。随即比华向全世界开放了标准。“用了我的灯座还怕不用我的光源？全美国有 45 亿个灯座，目前只有 9 亿个安装了节能灯，剩余 36 亿个比华做不过来大家一起来做！”

截至 2008 年年底，比华的螺旋灯已成为全球销量最大的光源品类，单美国年实耗量就达两亿只。而美国《联邦能源法》规定，到 2012 年其将全面淘汰普通白炽灯，届时螺旋灯在美国的年实耗量预计突破 8 亿只。

一步领先，步步领先。2007 年当节能灯领域的竞争者越来越多的时候，陈俊村再次摆出了新 Pose：让节能灯更节能。比华打破了只有白炽灯才能调光的魔咒，推出可以根据心情四段调光的节能灯。2008 年，比华年出口额突破 26 亿元人民币。

2008 年，国内照明市场的容量已突破 2 000 亿元，但 1 万多家照明企业鱼龙混杂，没有一家把份额做上 1%。许多企业都自封“知名品牌”，中国照明业已经迎来了一个全新的洗牌时刻。这一切陈俊村都看在眼里，参与它，赢得它，这是自己 51 岁后的唯一使命。2008 年 7 月，当比华将内销品牌名“调光大师”核名通过！对专属词语的占有向来是营销领域的高明手法，“调光大师”响亮地喊出了自己的差异化。

2008 年，世界经济一片黯淡，各大行业纷纷感叹“生意不好做了”，陈俊村却有足够的理由对自己所在的绿色照明业信心十足，欣慰自喜。从产业发展趋势看，近年来为遏制全球温室效应进一步蔓延，世界各国相继立法强制性禁用白炽灯，全面启用节能灯。根据《京都议定书》，自 2009 年起到 2012 年全球将陆续强制性禁用白炽灯，全面启用节能灯。

在国内，节能降耗、环境保护已经成为我国一项基本国策，未来几年，我国政府推广照明行业节能减排的力度进一步加大。预计 2012 年，白炽灯将全面退出照明市场。国家政策的推动、大众环保意识的提高以及国内外市场的进一步扩大，都为我国节能灯产业发展带来了极好的契机，绿色照明行业进入新的发展纪元。

“国内的消费者从小都是等着灯泡亮，但是他们不知道当一个家把灯配好后，会有多么温暖的天人合一的感觉。”陈俊村下半辈子的最大心愿，便是让调光大师的制造理念“把冷冷的灯光，变成温馨、有活力、有观赏价值的艺术”，能够真正地赢得内地消费者的认可和尊重。这种认可与尊重，也是对自己 20 年风雨兼程的最大犒赏。

资料来源：周云成，樊力．调光大师陈俊村：机会照亮抢先起跑的人．商界，2009-05-20。



复习思考题

1．创业风险的共同特征是什么？
2．创业风险管理的重要性具体体现在哪些方面？
3．创业过程中面临的主要风险是什么？
4．关键员工流失的原因及风险防范的办法是什么？
5．简述创业风险识别的过程。

第7章

如何获得创业投资资金

引导案例

世博公司风险投资的教训

1999年7月，华中科技大学新闻系大三学生李玲玲因高杆喷雾器和防撬锁两项专利被武汉世博科技项目投资公司（以下简称世博公司）看好，获得了10万元创业风险基金，并注册成立武汉天行健科技有限责任公司。曾几何时，李玲玲仅仅是一名普普通通的在校女大学生，但是，她却在媒体爆炒下成为炙手可热的新闻人物。然而，仅仅一年过去，她所开发的专利技术高杆喷药器迄今还是样品，她与世博公司的矛盾变得尖锐化、公开化，已成“一拍两散”的局面。公司已陷入瘫痪，账面只剩100多元。李玲玲本人也抛开公司拂袖而去。

李玲玲的公司是得到世博公司10万元的风险投资而成立的。世博公司是一家官办民营性质的企业，由武汉市计委、经委和东湖开发区三家共同出资，于1999年6月初成立。该公司每年有2 000万元投资，专门用于科技创新项目的转化。时任公司总经理的王一鸣博士认为，作为第一笔投资，既要讲回报，又要起到拉动新机制运行的作用。因此，公司决定从设立大学生风险基金入手。世博公司为大学生创业设立了100万元风险投资基金，专门为大学生创业设立风险投资基金，这在全国还是第一个。

面对合作邀请，李玲玲是怎么考虑的呢？据说，玲玲的两个专利——高杆喷雾器与防撬锁，有人曾开出60万元的高价，要购买专利。对此，李玲玲说：“如果卖掉的话，别人到底了不了解这个东西，对我而言是个疑问。但我自己肯定了解自己的发明创造，我自己

更知道怎样来把这个东西做出来并推向市场，并加以改进。”

这样，李玲玲与世博公司一拍即合，双方签订协议：由世博公司出资 60 万元（实际到账 10 万元），成立武汉天行健科技有限责任公司。李玲玲以专利入股，占公司 40%的股份，出任公司董事长兼总经理。世博公司占 60%的股份。公司的经营内容就是将李玲玲的两个发明进行产品化并占领市场。

据悉，当时提出风险基金申请的大学生有 200 多人，世博公司为何对李玲玲情有独钟呢？世博公司常务副总经理文振奕说，当初投资李玲玲的项目，世博公司只花了 10 天的时间，很仓促。我们当时太相信李玲玲所得的“金奖”（李玲玲的高杆喷药器获“亿利达”青少年发明奖、防撬锁获第七届中国专利技术博览会金奖），既未请专家进行技术论证，又未进行市场调查。同时，也没有对李玲玲作为“经理人”的素质进行考察，现在回过头来看，这些对于我们来说都是教训。此外，在公司的创办过程中，世博公司与天行健的“企业行为”掺杂了一些感情因素。比方，看李玲玲一脸学生模样，世博公司曾答应无条件为天行健公司作担保，让李玲玲向银行贷款。按协议世博公司占 60%的股份，李玲玲占 40%的股份，但却让李玲玲担任了董事长。这些，在规范的操作中是不会发生的。

资料来源：根据创业经典案例《“中国大学生创业第一人”初战落败始末》（百度文库）及相关网络资源改编。

创业导航

创业者的思想有多远，创业者的路就有多远；而创业者的路能走多远，取决于创业者的思想有多远。创业投资，尤其是风险投资，永远青睐有“思想”的人。但是，想仅凭创意就取得钱的想法还不可行，项目和管理团队的优势缺一不可，否则风险投资很难对创业者感兴趣。同时，风险投资也是一把“双刃剑”，创业不仅仅只是一种追求，更是一种责任。

7.1　创业投资概述

7.1.1　创业投资的概念及特点

1．创业投资的概念

创业投资（Venture Capital）是指通过向初创时期的创业企业提供股权资本，并为其提供管理和经营服务，期望在企业发展到相对成熟后，通过股权转让获得高额中长期收益的投资行为。

在国外，创业投资与风险投资是严格加以区分的。“创业投资”特指投资于创业企业的资本形态，与“非创业投资”即投资于相对成熟企业的资本形态相对应；“风险投资”则泛指所有未做留置或抵押保险的投资形态，与“安全投资”即已做留置或抵押担保的资本形态相对应。



全球视点

创业投资的典型定义

联合国经济合作与发展组织在 1983 年召开的第二次工业发达国家投资方式研讨会上指出：“凡是以高技术与知识为基础，生产与经营技术密集的高技术产品或服务的投资，均可视做创业投资。”

根据欧洲投资银行的研究，创业资本指为形成和建立专门从事某种新思想或新技术生产的小型企业而以持有一定的股份形式承诺的资本。

按照西方的理解，创业投资是指对具有技术上、市场上的高风险，但增长潜力大的高技术企业的投资。

在国内，创业投资又被称做“风险投资”，可见这种提法并不贴切，它不能表达出创业投资的真正内涵，即“创业”表示“主动进行的可能需要承担风险的行为及其取得的结果”，尤指有“创新行为的企业”和创业企业。因为高新技术企业与传统企业相比，更具备高成长性，所以创业投资往往把高新技术企业作为其主要投资对象。在美国，70%以上的创业资本投资于高新技术领域，从而对高新技术产业化起到了积极的推动作用。



相关链接

风险投资的诞生

1946 年 6 月 6 日，美国研究与开发公司（ARD）在马萨诸塞州成立，它是第一家公开交易的、封闭型的投资公司，并由职业金融家管理。ARD 主要为那些新成立的和快速成长中的公司提供权益性融资。它启蒙了一个新兴行业：风险投资。美国风险投资家及从事风险投资研究的学者普遍认为，风险投资业诞生的标志性事件是 1946 年美国研究与开发公司的成立。

相关链接

创业投资的产生与发展

创业投资最早诞生于美国。1946 年，美国研究与开发公司（ARD）的成立，正式拉开了现代创业投资的序幕。自此，创业投资的发展虽然伴随着曲折，但在第二次世界大战后美国高科技企业的蓬勃发展中，扮演了重要角色。尤其到了 20 世纪 80 年代，在政府的税收改革和美国高技术公司兴起的推动下，美国的创业投资大获发展。著名的苹果电脑公司、微软公司等无一不是借助创业投资起家的。美国 20 世纪 80 年代起家的许多高技术公司的回报率曾达到 100%以上，30%以上则是家常便饭。当然，大约有 20%～30%的创业投资几乎全是赔本的。创业投资家必须同时投资许多项目，有些成功，有些失败，得失相抵，最后的平均回报率达到 30%以上。

2．创业投资的特点

创业投资作为高度专业化的一种特殊形式，具有不同于普通投资的特殊性，表现出以下几个显著特点：

（1）投资领域高风险。由于创业投资对象通常是初创时期的中小企业，企业未来发展的不确定性很大，相应地，投资失败可能性也很大，创业投资成为一般投资者不愿问津的特殊领域。但是，创业投资机构却有一整套应对这类风险的措施，成为该领域的专家。

（2）与被投资对象患难与共。投资者与被投资者之间建立的是同舟共济的合作关系。创业者往往是技术发明人，缺乏企业经营管理经验。企业处于初创阶段，创业资本的投入缺乏可靠的担保和抵押。为了保证投资的成功，投资者必须较多地介入项目的管理，从团队的创建到骨干人员的确定，从产品开发到市场开拓再到融资策划，始终与创业者患难与共。

（3）分阶段投入策略。与一般投资不同，创业投资在初次投资到取得投资回报前，往往对投资对象多次追加投资，这主要是针对项目的高风险而采取的投资策略。创业投资家根据项目的发展情况，将资金分期投入，最初投资额较少，随着企业逐步走上正轨，创业资本不断地跟进投入。在这个过程中一旦发现问题，立即中止投资，以便将投资风险降到最低。

（4）分散投资方式。创业投资家往往选择多个投资对象，分散风险。实践表明，一项成功投资所带来的利润往往能够弥补几个投资失败的项目。创业投资一般不采取控股战略，通常只占被投资企业股份的 10%～30%。此外，在这种一对多的投资的基础上形成了多对

多的投资方式，即多个创业投资家对不同项目的投资。于是，从一个项目看，虽然单一的创业投资家不占控股，但几个利益相同的创业投资家联合起来，能够达到控股的能力，从而使风险进一步降低。

（5）投资形式多样化。根据项目不同发展阶段对投资入股形式的要求，创业投资家采取股权、债权、准股权、担保等多种形式的组合投资策略，既保证项目对资金的需要，又尽可能减少项目失败造成的损失。

（6）股权套现以获取回报。投资红利不是创业投资追求的目标。创业投资的目的是通过转让自己拥有的股权，来实现高额回报。例如：其一，通过创业企业股票上市后套现，如国外企业股票上市的第一板股票市场，第二板股票市场及场外市场；其二，兼并、收购，由大公司收购创业企业的股权，使创业资本顺利收回；其三，创业企业内部回购，由创业企业的创业者或管理人员，回购创业资本的股权。其中证券市场上市是最为有效的收益方式。因为只有在公开的证券市场发行股票，企业的市场价值才能获得较高的溢价，创业投资的高额回报才有望实现。

当然，实践中由于大量投资项目是失败的，因此投资清算也是一种创业资本常见的退出方式。通过清算收回的，可能仅有部分残值。

7.1.2 创业投资的类型

创业投资涉及对将要投资的企业搜寻、评估和投资的技术性过程，该过程既可能是对某个初创企业的小额投资，也可能涉及一笔复杂的巨额结构性融资。新的创业投资方式在不断出现，因此，对创业投资类型的划分也有多种标准。

1．按照创业投资的投入方式划分

（1）“杠杆式”创业投资是指创业投资公司首先从政府或私人财源借入大量资金，而后以借出或认购债券形式把资金投入风险企业，最终创业投资公司必须从风险企业中获取盈利，以偿还其借入的本金及利息。

（2）“权益式”创业投资是创业投资公司将筹集的创业投资基金用于购买风险企业的产权证券，并参与风险企业的经营管理，与风险企业共担风险、共享收益。“权益式”创业投资是国际上通常采用的创业投资方式。

2．按照规模划分

以美国为例按规模划分的创业投资（基金）类型如表 7-1 所示。

表 7-1　美国 5 种不同规模的创业投资

	百万级基金	主流基金	次级基金	专业市场基金	公司财务基金和公司行业基金
类型	主要是私人和独立的	四人为主，也有大型 SBIC 和公司基金	主要是 SBIC，少数是四人独立基金	私人和独立的	各不相同
资本规模	≥1 亿美元	2 500 万～9 900 万美元	≤2 500 万美元	300 万～2 500 万美元	2 500 万～5 000 万美元
投资阶段	后期扩展、LBO、初始投资	后期扩展、LBO、初始投资	后期、少数初始期	种子期和初始期	后期
战略重点	技术、本国和国际市场、资本收益、范围广泛	技术和制造业、本国和地区市场、资本收益、专门领域	主要在地区市场、资本收益现金收入，服务业	高技术、本国和国际联系人、补充基金资本收益	技术窗口、直接投资于新市场和供应商多样化、战略伙伴、资本收益
资本来源	自有资金、保险、养老基金、机构和富裕个人、大学、国外机构		富裕个人、小型机构	机构和外国公司、富裕个人	内部资金
投资性质	权益性为主	权益性为主，也可转换为债权	权益为主，少数权益性	权益性为主	混合的
其他	数量少、份额大		本地市场		

3．按资本投向阶段划分

（1）种子资本，主要是为那些处于产品开发阶段的企业提供小额融资。由于这类企业在很长一段时期内都难以提供具有商业前景的产品，因此投资风险极大。对种子资本具有强烈需求的往往是一些高科技公司，如生物技术公司。它们在产品明确成型和得到市场认可前的数年里，需要定期注入资金，以支持其研究和开发。尽管这类投资的回报可能很高，但绝大多数商业创业投资公司都避而远之，原因有三个：对投资项目的评估需要相当的专业化知识；由于产品市场前景的不确定性，导致这类投资风险太大；创业投资公司进一步获得投资人的资本承诺困难较大。

（2）导入资本，是当风险企业拥有了确定的产品，并具有较明确的市场前景后，为进行市场试销等提供的融资。但是，由于技术风险和市场风险的存在，创业投资公司要想激发创业投资家的投资热情，除了风险企业本身要达到一定的规模外，对导入资本的需求也应该达到相应的额度。从交易成本（包括法律咨询成本、会计成本等）角度考虑，投资较

大的公司比投资较小的公司更具有投资的规模效应。而且，小公司抵御市场风险的能力也相对较弱，即便经过几年的显著增长，也未必能够达到股票上市的标准。这意味着创业投资家可能不得不为此承担一笔长期的、不流动性的资产，并由此受到投资人要求得到回报的压力。

（3）发展资本，是为协助那些私人企业突破杠杆比率和再投资利润的限制，巩固这些企业在行业中的地位，为它们进一步在公开资本市场获得权益融资打下基础而提供的融资。这种形式的投资在美国和欧洲已成为创业投资业的主要部分。以美国为例，2000 年，发展资本已占到创业投资总额的 61.9%；而在一年之前，这个比例也已达到 44%。这类资本的一个重要作用就在于尽管该阶段的创业投资的回报并不太高，但对于创业投资家而言，却具有很大的吸引力。原因就在于所投资的风险企业已经进入成熟期，包括市场风险、技术风险和管理风险在内的各种风险已经大大降低，企业能够提供一个相对稳定和可预见性的现金流量；而且，企业管理层也具备良好的业绩记录，可以减少创业投资家对风险企业的介入所带来的成本。

（4）风险并购资本，是一种特殊的创业投资工具，一般适用于较为成熟的、规模较大和具有巨大市场潜力的企业。与一般杠杆并购的区别在于，风险并购的资金不是来源于银行贷款或发行债券，而是来源于创业投资基金，即收购方通过融入风险资本，来并购目标公司的产权。以管理层并购为例，由于风险资本的介入，并购所产生的营运协力效果（指并购后反映在营运现金流量上的效果）就更加明显。目前，管理层并购所涉及的风险资本数额越来越大，在英国已占到创业投资总量的 2／3，但交易数量却少得多，原因就在于管理层并购的交易规模比其他类型的创业投资要大得多。

全球视点

美国创业投资与企业成长周期

美国创业投资协会（NVCA）的统计表明，创业投资主要集中在新创企业的成长期和成熟期，约有 80%的创业投资投在这两个阶段，仅有 4%左右投在萌芽期。

7.1.3 创业投资机构及其资金

1．创业投资机构的组织形式

（1）有限合伙制。在美国的创业投资机构通常采用有限合伙制的形式。这种有限合伙制创业投资机构中，有两种合伙人，即有限合伙人和主要合伙人。通常有限合伙人负责提

供创业投资所需要的主要资金，但不负责具体经营；而主要合伙人则通常是创业投资机构的职业经理管理人员，统管投资机构的业务，同时也要对机构投入一定量的资金。通常主要合伙人需要承担无限连带责任。

合伙人的集资有两种形式。一种是基金制，即投资人将资金集中到一起，形成一个有限合伙制的基金，对可能的创业企业进行风险投资。另一种是承诺制，即有限合伙人承诺将提供一定数量的资金，在创业投资机构设立时注入部分资金，其中包括提供必要的创业投资机构运营的资金。一旦有了合适的项目，再按主要合伙人的要求提供必要的风险投资基金资金。这种方法对有限合伙人和主要合伙人都十分有益。对有限合伙人来讲，可以降低风险；而对主要合伙人来讲，省去了平时确保基金保值增值的压力。所以，后者形式已被越来越多的有限合伙制创业投资机构所采用，特别是在美国西部地区。

（2）个体投资者。个体投资者可以是朋友、家庭成员或是经济上有实力的人，他们投资于创业企业的资金可以从几千美元到超过百万美元不等。个体投资者可以只投资于一个创业企业，也可能同时投资于几个不同企业。个体投资者一般都具有雄厚的经济实力及丰富的经营管理经验，但由于年龄或社会地位等因素的制约，不大可能从零开始再艰苦创业。为此，他们希望找到志同道合的创业者，通过风险投资进一步实现自己的创业夙愿。通常，个体投资者愿意为那些有新鲜创意的企业提供种子资金。虽然这种早期投资风险很大，但一旦企业成功所带来的收益也会很丰厚。

（3）集团公司的创业投资机构。许多集团公司都以独立实体、分支机构或部门的形式建立了自己的创业投资机构，一般称为机构投资者。在集团公司资金的支持下，投资目的不仅是要创造利润，更重要的是为母公司寻求新技术和新的利润增长点。从市场经济与投资利润最大化的角度，集团公司投资于一个新创公司时，是希望建立技术窗口，或希望以后把它变为一个子公司。



吸收机构投资者创业投资的利弊

从积极的方面看：① 当创业企业拥有的技术对集团公司有较高价值时，所得到的回馈不仅是资金，还有其他利益，如集团公司提供的生产设备及管理、市场服务和分销渠道；② 集团公司资金充足，为新创企业后续的发展、扩建、成长等阶段提供有力的资金支持；③ 集团公司是新创企业未来做大做强、优势互补、走合并之路的理想对象。

从不利因素看：① 机构投资者可能会插手调整新创企业的高层管理或发展战略；② 机构投资者可能不会按照当初拟订好的计划进行投资，或将原投资于小企业的一些资产转移

给他们感兴趣的另外一些项目；③ 创业者和机构投资者必须对双方进行合作的动因和目标进行相互磋商，达成充分共识；④ 机构投资者或集团公司的企业文化可能与创业企业的决策过程不协调。此外，创业企业的管理者有时要在撰写报告等繁文缛节上花费大量时间，缺乏充分的自主权。

（4）其他类型的投资主体。例如，公开上市的创业投资公司、投资银行和其他金融机构、政府控股的投资机构、跨国创业投资机构等。其中，有少数的创业投资公司在公开的资本市场筹集资金，但投资于创业企业的方式与有限合伙制机构基本相同。由于按照证券监管部门的要求，这类公司必须向公众公开其经营情况。公开上市的创业投资公司有一个致命的弱点，公司管理人必须注意公司的市场价值，要努力使各类股东尽量满意，这就使职业经理们不能集中精力用于投资业务，同时不敢从事风险较大的前期投资。

全球视点

跨国创业投资机构

跨国创业投资机构近年来也成为部分国家创业投资领域的一支重要力量，如日本的日美金融公司。事实上，日本一些公司在尖端技术方面的创新能力不强，为克服这一问题，他们便与美国的创业投资家合作，建立联合投资公司。由后者根据前者的期望，在美国特别是硅谷地区，寻找符合其要求的高新技术企业进行收购，从而实现对该技术的买断。待该技术可以市场化时，将其移植到日本，发挥日本公司生产组织能力较强的优势，进行大规模生产。又如，国际金融公司（IFC），该公司是附属于世界银行的一家私营公司，旨在通过投资于成员目的私营部门，促进其经济发展。IFC 是世界上最大的直接以贷款和股份形式向发展中国家私有企业投资的多边组织。它共发起了 36 个创业投资和私募证券基金，主要投资于一些发展中国家和地区的中小企业。这些基金一般在所投资企业中占 20%～30%的股份，寻求 25%左右的年回报率，基金一般委托给专业投资公司管理。

2．创业投资资金来源

尽管各国国情不同，创业资本的主要来源也有差异，但总体来讲，不外乎以下几个主要方面：个人、机构投资者、银行资金、保险资金、政府资金、大公司资本、私募产业投资基金、共同基金等，如表 7-2 所示。

表 7-2 创业投资资金来源

创业投资来源渠道	投 资 人	投向及规模情况
个人	私人投资家	在美国，这部分资本大约有 200 亿美元，我国个人、民间资本逐渐增加
机构投资者	各类养老、证券、保险基金和非营利性基金会	一般都投资于合伙制的创业投资机构，我国机构投资者逐渐增多
银行资金	混业经营的银行	德国 50%以上的创业资本来源于银行，我国银行资金不多
保险资金	保险公司	在法国 10%以上的创业资本来源于保险公司，我国还没有这类资金
政府资金	国家政府	欧洲主要国家的政府均在预算中安排一定的资金，引导创业投资的发展；我国政府资金相对数在减少
大公司资本	跨国公司、大型企业	以合资和联营方式投资于与自身战略利益有关的创业企业
私募产业投资基金	产业投资基金公司	通常投资于接近成熟的创业企业
共同基金	国际金融市场上的共同基金公司	1997—2002 年，全球共同基金管理的总资产由 7.29 万亿美元增加到了 11.22 万亿美元

3．创业投资机构的服务

创业投资家参与创业企业的管理，并非创业投资家作为职业经理人去实际管理企业。作为投资人，创业投资家主要以董事会成员身份参与企业的战略决策，为企业的发展提供战略上的指导和资金上的保障。例如，为切实保障自己的权益，力争使投资获得最大收益，创业投资家往往以知识和经验相传，协助企业招聘领导班子成员、制定发展战略、筹集资金、与供应商和消费者打交道、完成企业上市或并购等交易。创业投资家提供的服务，大致包括以下内容。

（1）参与组织管理班子。创业企业最初所筹组的管理班子，其成员多为同学或朋友，一般缺乏管理经验。创业投资家或机构投资者可扮演猎头的角色，协助企业招聘高级管理人才，改善管理层的结构和功能。

（2）财务监督及后续融资。创业投资家或机构投资者发挥财务监督作用，定期审查会计事务所提交的财务分析报告，保证资金得到正常有效使用，同时准备对付可能发生的财务危机。另外在企业扩大生产时，还负有筹集资金的责任。

（3）市场开拓。创业投资家或机构投资者需要定期与创业者接触，跟踪了解运营情况。

由于是在比较熟悉的技术领域投资，对产品市场了解较深，创业投资家可以有针对性地提出产品营销策略，规避竞争风险。

（4）推荐技术发展战略。即使产品技术本身比较有特点，但要让市场接受，往往需要做调整，以填补市场空白，占一席之地。创业投资家可以凭借对市场的了解提出相关建议，还可利用与大学和其他研究机构的广泛联系，征求同行的意见。

（5）选择上市时机。创业企业往往管理经验不足，无法掌握企业股票上市的时机。创业投资家或机构投资者的丰富经验可以帮助企业完成上市时机的把握。



应用案例 7-1

风险投资的经典之作

在美国研究与开发公司（ARD）的历史上，最重要的事件是它在 1957 年投资于数字设备公司（Digital Equipment Corporation，DEC）。DEC 公司是由 4 个 20 多岁的麻省理工学院的毕业生创立的，他们有很多如何改进计算机的想法。ARD 公司最初只对该企业投入了 7 万美元，便已拥有其 77%的股份。到 1971 年，ARD 公司所持有的 DEC 股份的价值增加到了 3.55 亿美元，增加了 500 多倍！

1957 年夏天，31 岁的肯·奥尔森站在美国研究与开发公司（ARD）的高级主管面前，以他雄心勃勃的计划筹集资金。那时，商务计算机刚刚开始发展，奥尔森准备生产计算机。他们找到了 ARD 公司，这个风险投资企业是计算机行业的先驱者，总经理叫多里奥特。1957 年的一天，ARD 公司的康勒顿访问了麻省理工学院（MIT）的林肯实验室，并观看年轻工程师奥尔森和安德森所进行的计算机研究成果。康勒顿立即被这两位工程师的研究所吸引。在查阅了大量的商业和经济资料，并经过一番精心准备之后，他们向 ARD 公司提交了一份 4 年期的经营计划书。这份计划书写得非常好，因此，奥尔森和安德森被邀请到 ARD 公司在波士顿的办事处，他们要在这里向 ARD 公司的董事会做技术与市场答辩。

公司同意资助奥尔森和安德森，并投资 7 万美元换取了该公司 77%的股份。此外，ARD 公司还答应在头一年里向这一新创立的公司提供一笔 3 万美元的贷款。由于 ARD 公司对计算机行业的竞争非常担心，因此，奥尔森和安德森同意先不马上制造计算机，新设立的公司叫做数字设备公司（DEC）。DEC 公司在此后的 9 年里再也没有进行过股票融资，直到公司上市。1963 年，当 DEC 公司需要更多的发展资金时，ARD 为它提供了一笔 30 万美元的贷款。1957 年 8 月，凭着 ARD 公司的 7 万美元和难得的机会，奥尔森和他的合伙人安德森进军马萨诸塞州艾贝特山谷的梅纳德小镇。他们要在那儿开辟一个新天地：DEC 世界。

1959 年，研制计算机的时机终于成熟了，这是奥尔森和安德森一开始就定下的目标。

1960 年年底，DEC 公司的第一台计算机程控数据处理机（简称 PDP-1）上市了。PDP-1 计算机把通用计算方法带给了新的用户阶层。它的体积只有冰箱那么大，它和显示屏一起组装在一个落地框架里，这在当时计算机行业中是前所未有的。尽管 PDP-1 计算机只有 4KB 的内存，每秒只能进行 10 万次加法运算（这些都无法和那些大型计算机相比），但是，它那 12 万美元的价格还是在众人的期望之内，用户们都觉得它的价格极为公道，所以它非常畅销。DEC 公司的 PDP-1 计算机给计算机行业带来了一场革命：它把计算机交到用户手中，用户可以通过键盘和显示器与机器进行直接对话。可以这样说，PDP-1 计算机的诞生标志着计算机行业一个新时代的开始。

1965 年，DEC 公司推出了 PDP-8 计算机，定价 18 000 美元，远远低于其他公司同类产品的价格。PDP-8 计算机立刻成了市场上的热门货。在以后的 15 年里，DEC 公司卖出了 5 万多台 PDP-8。计算机给 DEC 公司开辟了新的市场，为计算机行业新的销售方法——销售原始设备（OEM）打下了基础。随着 PDP-8 计算机的成功，公司的收入在一年内增长了 50%，从 1965 年的 1 500 万美元增加到 1966 年的 2 300 万美元。在以后的 20 年里，DEC 公司一直呈几何级数增长，它已经成了 IBM 在世界上唯一的真正对手。

7.2　创业投资的运作过程

创业投资从风险资本的投入到退出，大概经历如下的一些阶段或者程序：筹措资金，建立投资公司或者基金；选择投资项目；洽谈、评估、达成投资协议；投入资本并进行监管、辅导以使资本收益最大化；成功后实施退出。

7.2.1　筹措资金，建立风险投资公司 / 基金

创业投资是高智力与密集资本的结合，它的高风险性决定了它并不是任何投资者都可以随便介入并操作的，风险资本更是被称做“勇敢的资本”。然而，社会上可能存在着大量的资金四处寻找投资机会，如表 7-2 所示，它们包括：各种养老基金、保险基金、一般的共同投资基金、银行资金、政府的投资资金、大企业公司的一部分资金、无数私人投资家的自有资金等。这些资金由于自身各方面条件的限制，不可能过多地直接从事创业投资。同时，社会特定的经济环境也造就了一大批创业投资家型的人物，他们富于冒险精神，具有敏锐的目光和判断能力，不满足于现状而想获得超出一般的高额投资回报。资金与人的结合，诞生了一大批专门进行创业投资的风险投资公司、风险投资基金，这些机构是人与资金的结合，具有雄厚的资金与人才实力，它们成立后，即开始以“鹰”一样的目光四处

寻找可能的投资机会。

7.2.2 筛选、识别、挑选出投资项目

选择阶段是创业投资运作的一个重要阶段。主要工作是投资方案的取得、筛选和评估，并做出是否投资的决策。如何获得较多、较优秀的投资方案，主要是取得全面可信的商业计划书，而且能有效地进行评估，将是这一阶段成败的关键因素，也是整个创业投资活动中最重要的部分。因为一旦接手一个先天就有缺陷的项目，就算以后各阶段工作进行得再好，最后仍将面临非常高的失败风险；再者，通过众多投资方案的比较，也是风险投资公司降低投资风险水平的一种有效管理手段。目前，在科学技术高速发展的刺激下，高技术创业企业如雨后春笋般地涌现出来，相对于创业企业所需的资金，风险投资公司所能提供的资金尽管数以几十亿元、几百亿元计，但仍属不足，因此，风险投资公司所接到的项目商业计划书主要是由创业企业提供的。在美国，大的风险投资公司每天能收到上百件甚至更多这样的申请。同时有的风险投资公司为了分散风险，有时候也相互介绍业务。

在本阶段，从众多没有或只有少量经营历史记录的创业企业中选出最具有获利潜力的投资项目，既是核心的，也是创业投资有别于其他投资形式的特色之一。一般的投资公司在审查投资项目时，重点放在财务分析与物质保证方面，投资收益率或净现值（NPV）是项目取舍的关键因素，其本质是减小投资风险，保证投入资金与收益的安全回收与回报。而风险投资公司在选择投资项目时，财务分析屈居次要地位，因为大多数创业企业面对的市场是未知的，市场预测和财务预测的准确性难以得到保证。创业企业的科技含量和创业者素质则成为项目选择的首要条件。一般情况下，创业企业的创业者既是企业的经营者，又是技术的持有者，因此创业者往往是创业企业能否得到风险资金的关键，风险投资公司在对待风险上一般持积极态度，希望化高风险为高收益。

风险投资公司在此情况下，一般从判断创业企业技术的创新性、项目的经济评价、创业者本人及管理团队的素质等几个方面进行判断挑选，而这些信息一般是从商业计划书中获得的。这要求创业者必须能够拿出一个让人信服或诱人的商业计划书。同时，风险投资公司还要尽可能对创业企业的商业计划所可能面临的风险，如技术风险、管理风险、市场风险、财务风险、道德风险、政策风险等做出大致的判断和评估，并分析风险管理的难易程度，从而在综合权衡的基础上做出尽可能准确的判断，以确保选准高质量的投资项目。

7.2.3 洽谈、评估、签署投资协议

风险投资公司经过详尽的评估和分析后，如果认为一个投资项目具有投资的价值，则

开始转入接洽、谈判阶段。

首先，需要与被投资的创业企业进行实质性接触，共同协商投资方式、投资条件等有关权利和义务，最后形成有法律效力的合作文件，作为以后辅导和退出阶段的依据，这些工作就是该阶段的内容。由于创业投资从资金投放到回收周期较长，并且投资公司与创业企业间的合作方式也较为复杂，因此，在协商阶段，把各种与双方利益相关的问题加以明确，将有助于风险投资项目的顺利实施。在本阶段，协议的重点主要集中于以下三个方面。

1．投资的安排及保障方式

在风险投资项目中，为了实现高回报，风险投资公司一般选择参股的形式进行投资。参股的形式可能是普通股、优先股或是可转换公司债券。不同股权形式、股票的价格和数量都将影响未来风险投资公司和创业企业间的收益及风险分摊。风险投资公司为了降低风险、保障股权，通常还在协议书中明确股权的保障方式，如技术折股价值的确定、董监事会席位的分配、总经理的任免、重大资本预算的审核与决定等。

2．资金投放与撤回的时机与方式

除了对创业企业首次投入用于启动的种子资金外，风险投资公司还需与创业企业对未来企业不同发展阶段进行的增资进行协商。此外，风险资本的回收年限、风险投资公司出售股份／权的时机与方式、被投资公司股票上市的时机与方式，以及被投资公司无法达到预期财务目标时所应承担的责任等，也都是双方合作应考虑的重大事宜。

3．参与经营管理的方式

对于风险投资公司参与创业企业决策及协助经营管理的范围与程度，也加以确认。

由风险投资公司与创业企业洽谈、协议的主要内容不难看出，在本阶段风险投资与一般投资主要有两点不同。

首先，投资方式不同。一般金融投资机构要么采用贷款的形式，要么在证券市场购买上市公司的债券或股票。作为贷款或债券，有固定的偿还期，以利息收入为主，即使上市公司的股票无固定的偿还期，投资公司的收益可以股息红利为主或资本利得收益。而对于风险投资公司来说，它投资的对象是未上市的风险创业企业，根本不指望靠相对稳定的股息红利进行投资补偿，而只能期望创业企业高速成长后，通过出售或转让所持的股份取得高额的资本利得收入。

其次，投资资金的支付方式不同。传统的投资方式通常一次性或确定分期支付，投入的金额或投入的时间都是确定的。而风险投资对投入资金的时间和投入的总量都不固定，而是根据企业发展的不同阶段、不同状况灵活处理。同时，风险投资公司还可能对创业企

业提出一系列问题，进行各方面调查，创业企业则需要做各方面详尽的材料准备。在这一阶段中，双方的律师、会计师、顾问组等要参与其中并提供各方面的意见及法律文件。经过漫长的谈判后，双方达成一致，正式签署投资协议等法律文件，形成正式的合作合同文本，风险投资公司这才开始分批向创业企业注资。

7.2.4 参与经营、监管及辅导

参与经营、监管及辅导阶段可以说是风险投资动作的实质阶段。在完成了风险投资项目的选择，并与创业企业达成了合作协议后，风险投资公司就要按协议要求，提供风险资金，参与被投资创业企业的经营管理，协助企业进行产品开发和市场开发。风险投资公司参与被投资企业管理的主要目的是，为了保证创业企业的高速发展，保证风险投资的成功，使风险资本的回收和收益早日实现。

绝大多数创业企业的创业者，正如前面所介绍中的那样，是工程技术领域的专家，或是青年学子、其他科技人员等，他们自身经营管理方面知识不足的缺陷，也阻碍着企业的进一步扩大和发展。在创业初期，尽管创业未受过多少企业管理、财务和法律方面的训练，但由于企业人数少，加上创业者的个人威望，企业尚可以围绕着以创业者为中心的小团队方式动作。随着企业规模的扩大，雇员增加到数百名乃至上千名时，企业职能管理的重要性日益突出，企业如不能适时地实现从初创型管理到成熟管理体制的过渡，建立完善的职能管理部门，就会因为内部的管理混乱而陷入失败的境地。风险投资公司和风险投资者在管理方面则有自己的优势。通常风险投资公司拥有市场研究、生产规划、经营战略、财务、法律、金融、投资等各方面的管理专家，并且在社会上有广泛的信息与关系网络，不仅可以为创业企业提供各种咨询和服务，帮助企业建立规范的管理体系，必要时，还可以替企业物色所需的专业管理人才，甚至在企业经营不善时更换企业的经理及管理班子。风险投资公司对创业企业的监管和辅导，有助于提高创业成功率，这样既减少了风险投资公司的投资风险，也降低了创业者创业失败的风险，有利于增强科技人员创业的信心。

风险投资公司对创业企业的监管辅导，主要通过以下几种方式实现：

① 提供各方面的咨询服务；

② 参加创业企业的董事会，直接参与创业企业的重大决策；

③ 吸引其他的投资者或专家加入以加强管理力量；

④ 定期审查创业企业财务报告及定期对创业企业进行调查研究并做出评估等。

风险投资公司参与创业企业的创业监管是风险投资有别于一般投机性投资的一个最主要特点。风险投资是风险投资公司利用自身的智力和资金优势与创业企业的技术优势加以结合与集成，把低价值的，并且未来不确定的创业企业变为高价值的成熟的成功企业，这

是一个长时间创造社会财富的过程。而投机性投资仅是利用投资对象价格的波动，通过价差为自己获取收益。

7.2.5　风险资本退出

退出阶段是一个完整风险投资循环周期的完成阶段。从创业企业抽回投入的资金及增值的收益，是风险投资公司循环运转的关键环节。如果没有获利甚至无法保证投资本金的完整，风险投资公司就会资本流动呆滞，无力投资新项目，从而也就失去了存在的意义。风险投资公司投资于创业企业不是为了取得该企业的长久控制权，经过若干年，无论创业企业取得成功还是面临失败，风险投资公司都会从企业中退出。只有退出，风险资本才能实现再循环；只有退出，风险投资收益才能实现。退出方式根据被投资企业的经营状况和外部金融环境的不同，主要有四种途径：公开上市、企业并购、创业企业家回购和破产清算。表 7-3 显示了不同的退出方式所需的平均周期和所获得的平均收益值。

表 7-3　风险投资的不同退出方式平均周期及所获平均收益值

退出方式	平均周期（年）	平均收益率（%）
公开上市	4.2	610
被大公司兼并	3.7	70
公司自行收购	4.7	110
清算	4.1	–80
失败	3.7	–100

1．公开上市

风险投资公司将创业企业催熟壮大后，将创业企业改组为上市公司，公开在证券市场上市发行股票，风险投资公司将其所持有的股票在公开市场中抛售，收回投资和收益。这无论对风险投资公司还是对创业企业，都是最理想的结局，采取这一途径退出的风险投资能占到总风险投资的 20%～30%。成功进入公开市场的企业可以向公众发行普通股票，这就是“首次公开发行股票”（Initial Public Offering，IPO）。公开上市表明了市场对资产、业绩等方面的认可，企业不仅可以继续筹集到发展所需的资本，更可以吸引各方面的人才，企业依然可以保持独立。许多国家都成立了专门为高科技中小企业和风险投资服务的二板市场，如美国的纳斯达克市场、加拿大温哥华股票交易所的创业板市场、英国的 AIM 市场，以及我国于 2009 年 10 月 23 日开始正式运作的创业板市场等。许多创业企业的首次公开发行股票都让风险投资家和创业企业家一夜暴富，如苹果公司、微软公司、英特尔公司、雅虎公司、美国在线公司等。但要做到这一点，创业企业必须经营状况良好，财务结构健全，

具有继续成长的潜力，并符合政策、法律对上市公司的规定。只有少数风险投资项目能以这种方式完成。

2．企业并购

企业并购（Merges and Acquisitions，M&A）是风险投资退出的又一重要途径。一般来说，从事风险企业并购的主体有两类：一类是对风险有兴趣的其他公司，另一类是其他风险投资公司。企业并购因此分为两类：一般收购和二次出售。一般收购是风险企业发展到成长期后期，要想继续发展就需增加大额的追加投资，而风险投资家已不愿或不能再往里投资，这时风险投资家可将股份转卖给其他企业，完成退出。二次出售是指风险企业发展到一定阶段后，如果风险投资基金存续期到期，或出于某种原因须使收益变现，或风险企业家与风险投资家关系破裂，风险投资家将所持股份转手给另一家风险投资公司，将风险资本退出。并购在美国风险投资的历史上一直占据最主要的地位，尤其是进入 20 世纪 90 年代后，美国出现了第五次并购浪潮，每年并购金额多达 3 000 亿美元，并购市场为创业资本家顺利出售自己的股权提供了广阔的空间，30%以上的风险企业采用这种退出方式。

3．创业企业家回购

创业企业发展到相当阶段，如果创业企业家希望能由自己控制这个企业，风险投资家也愿意见好就收，于是风险投资家将股份卖给风险企业家，由风险企业的管理层进行杠杆收购（MBO）或通过建立一个员工持股基金（ESOT）来回购，成为风险投资退出的又一常用途径。就其实质来说，这种回购方式也属于并购的一种，其特殊之处在于收购的行为人是创业企业的内部人员。回购既可降低投资风险，又可使创业者重新获得发展壮大后企业的所有权和控制权。所以这一方式同时受到风险投资者和创业者的欢迎。据美国《风险资本》杂志的统计，在美国风险投资的退出中，创业企业回购占总数的 38%。但是风险企业回购方式所实现的投资收益率，要大大低于 IPO 方式，因此从投资结算的角度看，IPO 方式还是最重要的风险投资退出途径。

4．破产清算

当公司经营状况不好难以扭转时，进行破产清算可能是最好的减少损失的方法。创业企业进行清算存在三个条件：一是创业企业在计划经营期内的经营状况与预计目标相差较大，或发展方向背离了业务计划及投资协议中约定的目标，创业者决定放弃企业；二是创业企业无法偿还到期债务，同时又无法得到新的融资；三是由于创业企业经营状况太差，或是由于资本市场不景气，无法以合理的价格出售且创业者无法或不愿进行股票回购。创业企业清算是风险投资者和创业者最不愿意看到的结果，这就意味着风险投资的彻底失败。

据统计，美国风险投资完全失败率高达 20%～30%。虽然清算方式的退出是痛苦的，但风险投资者在确定创业企业没有发展前途后一定要做出果断的决策，抽身而出，寻求更好的获利机会。在很多时候采用破产清算的方法虽是迫不得已，却是避免泥足深陷的最佳选择。



应用案例 7-2

Flomerics 公司融资过程

Flomerics 集团股份有限公司是一家开发“计算流体动力学”（Computational Fluid Dynamics，CFD）软件的公司，其产品用于电子产品设计过程中。公司于 1989 年年初获得 MTI 公司 30 万英镑的风险投资。中途进行了第二轮融资，然后于 1995 年年底在伦敦 AIM 上市，市场价值高达 330 万英镑，为 MTI 带来了 30%的内部收益率（IRR）。

Flomerics 公司是戴维与哈维共同创建的，开发在原型产品研制阶段之前模拟热量交换的 CFD 软件。一开始，公司采用合伙的形式。后来，为了完成最终产品开发，使公司获得茁壮成长，两位创建者认为引入风险资本是最好的途径。

戴维和哈维开始寻求第一次的风险资本融资。在投资建议书中，他们估计公司至少需要 25 万英镑。他们接触了一些风险资本家，其中有一家是 MTI 公司。经过一番考察，他们选定了 MTI 公司。1989 年 2 月，MTI 公司决定向 Flomerics 公司投资 30 万英镑。这样，MTI 公司获得了 Flomerics 公司 62.5%的股权份额，而两位创建者则拥有公司其余 37.5%的份额。MTI 公司认为 Flomerics 公司的项目将实现商业化，并获取利润。MTI 公司的项目负责人厄尼为 Flomerics 公司做了许多工作，其中包括在新公司中采用财务报告系统以及为公司提供管理支援等。

Flomerics 公司的第一个产品 Flotherm 1.2 版本于 1989 年 9 月面世，其目标消费者是电子工程师，主要应用于远程通信与计算机领域，也可以用于国防与航空电子工业、电子消费产品及交通运输工业。Flomerics 公司的第二个产品 Flovent 也于 1990 年年初发布。它的目标市场是采暖、通风和空调（HVAC）市场，用于空气循环流程分析。Flomerics 的所有早期产品都在为下一阶段开发精确测量产品而做准备。

Flotherm 首先在英国市场进行推广，但随后又发现，只有打入美国市场，才有可能获得显著的销售增长。于是，在 MTI 公司的协助下，1990 年 Flomerics 公司在美国建立了一个分支机构。在此后的几年中，Flomerics 公司有大约 50%的销售收入来源于美国。

为了继续进行产品开发，Flomerics 公司决定再次寻求现金融资，并于 1992 年年底发售了认股权证。MTI 公司为此再次投入了 25 万英镑，Flomerics 公司的雇员则认购了 17 万英镑。这样，MTI 公司拥有的公司份额减少到了 58%。这次筹资使得 Flomerics 公司大大

加强了其在美国的经营力量，也加强了其在远东地区的影响。很快，Flotherm 被欧美大多数的主要电子商采用，获得了巨大成功。Flomerics 公司也因此而开始赢得大量利润。1992 年的一份调查报告显示，Flomerics 公司的热量分析软件的潜在市场需求额每年达 5 000 万到 1 亿美元，而且这个市场主要是由 Flomerics 公司的产品自己创造出来的。

1993 年，Flomerics 公司在美国开设了第二家分支机构，以期创造更大的收益。同时，德国和法国的分支机构也建立起来了。对于其他的主要市场，Flomerics 公司是通过当地的分销商进行扩张的。

随着 MTI 公司 10 年固定经营期限的临近，MTI 公司开始寻求撤出投资的机会。如果可能的话，Flomerics 公司的管理层希望能保持公司的独立性与自主经营。由于资本规模太小，公司不能在伦敦交易所上市。于是，MTI 公司与 Flomerics 公司的管理层决定让公司在伦敦交易所的二板市场 AIM 上市。这样，MTI 公司可以在 AIM 撤出其投资，Flomerics 公司也能够在维持其独立性的同时获得充足的发展资金，双方的目的都将同时实现。

由于 MTI 公司在首轮投资之后就为 Flomerics 公司引入了财务报告系统，Flomerics 公司的运作已经符合了 AIM 的要求，它可以免除昂贵的财务报告审计。仅此一项 MTI 公司就为 Flomerics 公司节省了一笔巨额开支。Flomerics 公司于 1995 年 12 月 6 日上市，市值高达 330 万英镑，MTI 的内部收益率也高达 30%。这时，MTI 公司出售了它所持有股份的 25%，其余的 75%也在 1996 年的另一次销售中套现。

资料来源：根据北京新民生理财顾问公司、北京大学经济学院“风险投资课题组”的文章《Flomerics CFD 软件公司融资过程》（IT 经理世界，1999-12）改编。

7.3 创业企业如何获得创业投资

7.3.1 成为风险投资者的目标企业

要赢得风险资本，首先需要知道如何成为风险资本的目标企业。以国外的经验看，项目能否使风险投资者动心，取决于三个方面：一是项目的商业发展潜力；二是管理团队的质量；三是投资退出渠道与难易程度。根据一项对美国 250 家风险投资公司的调查数据，在 1 000 个被风险投资公司考虑的项目中，仅有 7 项会被投资。被风险基金拒绝的理由有 40%是因为对企业管理人员能力及素质的不满意，风险投资者对企业领导者能否带领企业在竞争环境中成为市场的主导持怀疑态度；另外 20%被拒绝的理由包括产品没有独特性或没有受到专利的法律保护；而 17%被拒绝的理由是产品市场不够大，或不能创造足够的盈利等。任何一个风险投资者都不会选择那些不具备成功条件的企业。一个具备成功条件的

创业企业，其优势体现在企业素质和创业者素质两个方面。表 7-4 是由美国 Richard B. Carter 和 Howard E. Van Auken 等人所进行的一个调查，他们从 Pratt 风险投资企业名址录中随机抽取了 275 家美国国内企业进行问卷调查，数据来自最终有效的 69 张答卷。

表 7-4　投资项目评估标准的重要性

	全体投资者			早期阶段投资者		后期阶段投资者	
	排　名	均　值	标准差	均　值	标准差	均　值	标准差
创业者个人特征							
正直诚实	1	1.09	0.33	1.11	0.40	1.06	0.40
身体健康，精神良好	9	1.57	0.70	1.47	0.65	1.67	0.74
动机与责任感	2	1.17	0.83	1.22	0.59	1.12	0.42
分析能力	21	2.36	0.90	2.22	0.85	2.30	0.96
创业者的经验							
在行业中的经验	3	1.26	0.61	1.28	0.74	1.24	0.44
背景	5	1.41	0.71	1.42	0.81	1.39	0.61
领导才能	8	1.57	0.67	1.61	0.73	1.52	0.62
逆境中处理问题能力	7	1.52	0.63	1.58	0.65	1.45	0.62
组织管理小组	6	1.44	0.78	1.64	0.96	1.21	0.42
财务问题							
成为投资者的可能性	17	2.06	1.04	2.46	1.17	1.94	0.83
成本结构	20	2.20	0.87	1.94	0.87	2.34	0.83
权益资本回报	12	1.82	1.05	1.94	1.04	1.69	1.06
产品特征							
生命周期	17	2.06	1.04	1.91	0.81	2.21	0.99
营销策略	13	1.86	0.90	1.86	1.02	1.85	0.76
可复制性	19	2.12	0.84	2.17	0.89	2.06	0.79
竞争	7	1.93	0.93	1.94	1.10	1.91	0.72
可销售性	10	1.65	0.89	1.50	0.91	1.82	0.85
市场特征							
市场分割	16	1.99	0.97	2.06	1.00	1.91	0.95
进入壁垒	14	1.91	0.84	1.91	0.93	1.91	0.72
市场潜力	4	1.36	0.59	1.32	0.59	1.39	0.61
一般市场状况	11	1.70	0.94	1.75	1.11	1.64	0.74

（1）技术先进，市场前景好，这是建立和维持一家创业企业成长与发展的关键。旧金山一家专门提供种子资金的创业投资公司（Dougary Ventures）的创始人约翰·道格威说，“如果创业企业的产品和市场看起来具有激动人心的发展机会，我们就会帮助该企业去克服管理上的缺陷”。可见，对于风险投资者来说，他们首先考虑的是企业的发展潜力。加利福尼亚一家名叫 Media Way 的软件公司就是一家富有成长潜力的公司。这个软件公司提供的产品可以使广告公司和新闻单位在互联网上通过一台中央服务器接收视像资料，而不用把这些视像资料保存在过时的文件夹系统中。由于 Media Way 公司提供的这个产品市场前景广阔，所以获得了 Dougary 公司 60 万美元的创业投资，尽管 Media Way 公司的创立者 Steve Dauber 当时年仅 31 岁。

另外，技术新颖，已存在足够的市场需求。在开发新一代产品时，务必要确保该技术不会超越消费者当前的理解力及企业的经营模式。创业者不要试图去制造一些市场无法接受的全新的东西，因为培育市场使用新产品的时间一般会比预先想象的要长，也会比风险投资者所能等待的时间要长。

（2）市场容量大。足够的市场需求意味着产品的市场容量要大。对生物制药领域来说，这一点尤其重要，因为在这一领域，科研成果转化为商品通常需要 10 年左右的时间，并且开发成本会达到几亿美元之多。如果市场容量不够大，创业企业就很难收回投资成本（包括开发成本和机会成本），更谈不上使创业投资获得高额回报。

创业企业为了确保新产品面世后的市场容量足够大，除了要向风险投资者强调本企业的产品特点及投入市场后会给消费者带来哪些好处外，还必须让风险投资者确信，企业已经认识到了市场中可能存在的问题，以消除投资者对未来市场需求的担心。成功的创业企业会通过考察其他厂商的竞争地位来估计本企业第二代产品的市场容量，同时还需要确定第二代产品的目标消费者并辨别这些消费者的需要。如果本企业已经生产出第一代产品，则还需要找出行业外的替代品和互补品。总之，获得风险投资者资金的企业总是那些既开发技术同时又开发市场的企业，Blue Rock 创业投资公司的合伙人 Terry Collison 就认为：“很多创业者设立公司是因为他们发明了一种新技术，并且认为会有市场需求，这是很好的，但他们没有去考证市场是否真的需要这种技术，并且已经准备好了接受这种技术。”

（3）有高素质的创业者及团队。主要创业者必须要有奉献精神、有信心、有恒心、有决策能力、领导能力，能有效领导整个创业团队，并激励下属为共同的目标努力工作。管理团队的技术、营销人员配备比例均衡，组织结构能高效运转。

（4）有远见并符合实际的商业计划。商业计划的内容应包括：创办企业的价值、所在行业的发展趋势、新创企业的发展目标、企业的市场和消费者群、企业的优势、创办企业发展所缺少的资金量。

（5）有一定的资金支持。没有资金支持的企业只能是空想，谈不上生存运转，更不用

说发展了。



风险投资者眼中理想创业者的条件

① 处于热门行业中，有良好的素质；
② 能够拥有一个让人怦然心动的创意，并能够自如地应付其他投资者；
③ 有良好的信誉，并具有经过实践检验的能力和技巧；
④ 理解建立一个具有多样化技能团队的必要性以及愿意与关键人物分享权益；
⑤ 能够朝一个目标不断努力时又保持足够的灵活性；
⑥ 能够和投资团体友好相处；
⑦ 了解资金的成本和通常的交易结构；被许多风险投资者看重；
⑧ 过程和结果比较切合实际的期望值。



创业投资看中的是人

我在斯坦福大学最大的收获是被斯坦福大学的创业精神所感染。我觉得在美国读书最大的好处就是长见识。创业需要很多自信，你见得多了，神秘感就没有了。斯坦福大学是美国诺贝尔奖获得者最多的地方，你在教授食堂吃饭时，也许你旁边坐着的一个干巴老头就是一位诺贝尔奖获得者。你看多了以后，便会认为这些人都没有什么了不起。出去创业其实也没有什么神秘感，你只要敢去做就行了。因此，我创业也就成为很自然的事情了。

在创业中，我体会到风险投资看中的就是人。有的风险投资者做法更绝，创业者给他计划，他根本不看，他就是和创业者吃饭，了解创业者这个人，如果创业者人行，他就给创业者投钱。有两个从哈佛大学毕业的人，有很多年的工作经验，去寻找风险投资，当风险投资者把他俩的计划看完后，却对他们说，你们的计划是一堆垃圾，不可能赚钱。但是你们这两个人非常不错，我给你们俩另一份计划，你们俩来做，我来投资。

因此，在硅谷融资时，想法不重要，市场不重要，技术也不重要，最重要的是人。原因很简单，因为靠风险投资创业的就是“敢死队”，前面根本没有路，创业者必须自己拿着镰刀和斧头披荆斩棘去开路。我一直朝东南方向走就可以发现金矿，但前面我碰上狼了，过两天我碰上一条河，我还得翻山，有很多一时想不到的情况，每天都有危机，每天都有风险。这就跟长征一样，在这种情况下，创业者还能够坚持胜利，说明创业者的素质好。

所以风险投资者都要看人的素质，人的聪明程度、人的判断能力、人的反应灵敏度、人的知识能力、吸引人和团结人的能力。然后，他们才看这个市场大不大，接下来再看创业者的技术。这个世界高科技的竞争，纯粹是人才的竞争。我们对此体会得特别深。在硅谷，创意满地都是，钱也非常容易找，但是想找好的创业者却很难。如果一家公司能把最好的人招进自己的公司来，做什么都会很容易。

资料来源：王维嘉. 低成本做人. 作家文摘·典藏，2007-05。

7.3.2 创业企业获取风险资本的程序

1. 寻求投资意向

以创业企业为出发点，了解风险资本市场行情及风险投资者的基本情况，大致确定一个可能进行投资的风险投资者群体。

创业企业在选择风险投资者时，要从多种渠道收集风险投资者的业务信息，以争取主动。这些信息包括：

（1）地理位置。风险投资者的地理位置是创业企业选择获取风险资本应考虑的首要因素。如果创业企业得不到本地主要风险投资者的支持，那么它获得外地风险投资者支持的机会将会更少。大部分风险投资者倾向于就近原则，风险投资者距创业企业越近，就越容易对创业企业进行监管并帮助其增值。

（2）投资阶段的偏好。有些风险投资者喜欢对处于起步期的创业企业进行投资，有些则偏好于对处于扩张期的企业进行投资。而且值得注意的是，不同的投资者对企业发展阶段的定义不一样，同样一个企业，有些投资者可能认为是处于初创阶段，有些投资者则认为是扩张阶段。

（3）投资规模。很多风险投资者对投资项目有上限和下限规定，因此创业者要注意新创企业的资金需求量与风险投资者的投资规模是否适应。

（4）行业。风险投资者对专门的行业进行投资，表明他们对该行业非常了解，同时也有利于给创业企业带来增值。

（5）主要的风险投资者。能成功筹资的项目往往有数个风险投资者参与其中，但有一个为主要投资者。主要投资者可以为其他风险投资者起示范带头作用，更有利于项目投资组合的成功。通过主要风险投资者与其他投资者穿针引线，也有利于创业企业与其他投资者的沟通了解。

2．筛选和接触

在可能给创业企业投资的风险投资群体中，筛选出 10 位左右的风险投资者，如接触太多的风险投资者，创业者的时间、精力等可能不允许；同时，联系太多的风险投资者反而不易成功。非常重要的是，创业者要选定一个主要的风险投资者。因为很多风险投资往往是由几个或更多的风险投资者组成的一个投资辛迪加，这样有利于降低每个投资者的风险。而由几个风险投资者组成一个投资团体，则需要有一个主要风险投资者来牵头，筹资也更容易成功。与风险投资者进行接触的方式有多种，或是直接打电话联系，了解投资者的意向，或是经过其他创业者、律师、会计师、高校教师等推荐认识。

3．准备好商业计划等相关文件

商业计划是和风险投资者会谈的前提，而能否获得风险投资，在某种程度上取决于商业计划的好坏。

4．会谈

风险投资者在收到商业计划后，需要一定的时间来做出反应。如果投资者审查商业计划后认为有会谈的必要，就会与创业者进行会谈。整个会谈的程序需要举行几次会议。在多数会议过程中，创业者和风险投资者之间将会一直围绕着经营计划而进行。对风险投资者来说，了解新创企业的产品和服务是非常必要的。因此，在会议时带上一件产品或模型对风险投资者了解产品和服务大有帮助。

【提示】会谈过程中创业者应遵循的原则

“六要”：

（1）创业者要对企业的产品保持主动和热情；

（2）了解自己的最低价，并在必要时离开；

（3）要牢记和风险投资者之间建立的是一种长期的合作伙伴关系；

（4）要了解风险投资者代表的个人情况；

（5）创业者要了解风险投资者以前资助的有哪些项目，了解它目前投资项目的结构组合；

（6）只对自己可以接受的交易进行谈判。

“六不要”：

（1）不要回避问题；

（2）不要答案模糊；

（3）不要隐瞒重要的问题；

（4）不要期望对方立即做出决定，要有耐心；

（5）不要把交易的价格定死，要有灵活性；

（6）不要带律师参加会谈，避免在细节上过多地纠缠。

5．价格谈判

价格谈判实际上是会谈内容的一个组成部分，双方在初次会谈成功之后，就要对投资项目的价格进行谈判。价格谈判是在项目评估的基础上进行的。项目评估的价值是多少，双方很可能会有不同的认识。如评估方法的不同将导致结果有很大的差异，这些都要在谈判的过程中加以解决。对项目的价值进行评估，风险投资者往往着重考虑以下几个问题：一是创业企业资本增值的潜力；二是创业企业资本流动的潜力，即是否有资本增值后出售的途径；三是创业企业未来的资金需求；四是创业者的能力。

创业者在考虑是否和风险投资者达成交易时，除了看风险投资者的出价是否合理之外，还要看风险投资者在以后的经营管理方面能否给企业提供更大的帮助。如果双方对投资条件感到满意，就可以进入下一个程序。

6．签署文件

创业者和风险投资者双方签署有关文件标志着创业者争取风险投资的过程结束，同时也标志着双方合作伙伴关系的开始。双方在签署的文件中应明确：双方的股份比例及收益分配；创业企业的人员组织和双方各自担任的职务；双方的权利与责任。当然，成功获取风险资本，还应特别关注风险投资者的相关信息及注重商业计划的制定。



应用案例 7-4

中国纸网“寒冬”中获得巨额风险资金

中国纸网是由国际互联网和纸业领域享有盛名的专业人士和企业家，以及国内著名的纸业机构、学者联合发起的 B2B 模式的纸品交易网站。作为一个初创互联网企业，中国纸网取得了骄人的成绩，网站刚开通，就已经与人民日报、中国远洋运输公司等知名企业建立了战略合作关系。

然而就在这时，互联网迎来了寒冷的冬天，从纳斯达克吹来的寒流直袭中国，中国纸网的发展面临巨大的考验。2000 年 6 月，中国纸网在北京参加了由 CIG 主办的“中国互联网创业与风险投资大会”的创业融资演讲，并获得了最佳商业计划书奖，吸引了众多海外风险投资家的注意。但是，纳斯达克市的残酷令海外风险投资家对进入中国市场的热情骤然下降，很多投资商都采取观望的态度。为了获得进一步的发展，10 月，中国纸网的 CEO 丁珂毅然飞赴美国寻找风险投资。丁珂回忆起当初下决心的时候说：“互联网的竞争太激烈

了，稍微慢一步，就会被埋没掉。不进则退，已经没有回头路了。”

在美期间刚好又碰到纳斯达克网络股又一次惨跌，用丁珂的话说是“真正面对面感受到了那股寒意!”“还好，中国互联网集团（CIG）一直在支持着我们，帮我制定融资策略，并耐心地向刁钻的风险投资家分析中国互联网市场的巨大潜力”。CIG 公司是美国硅谷一家综合性的孵化器和电子商务解决方案提供商，在中国已投资发展了十余家互联网企业，中国纸网是其中的一家。

丁珂在 CIG 美国硅谷公司的引荐下，从美国东海岸到西海岸，会见了 10 余家风险投资机构，CIG 总裁吴敏春还几次亲自为他引荐风险投资家。虽然遭遇到一些冷漠，但却取得了意想不到的收获，不少投资机构都对这纸业 B2B 项目感兴趣，并愿意到中国亲自考察纸网和纸业电子商务发展前景。

接下来的就是艰难的谈判和讨价还价，功夫不负有心人，丁珂的美国严冬之行终有收获，11 月中国纸网传来成功获得巨额风险资金的喜讯。正如某位风险投资家说过：“现在是创业的最好时机，因为胆小的都被吓跑了。”

资料来源：根据人民网 2000 年 11 月 27 日的报道《中国纸网成功获得风险投资》改编而成。

7.4　获得风险资本的筹资谈判技巧

一旦创业者了解了创业资本的目标企业所具备的条件，一方面，不断完善自我；另一方面，在与风险投资者的会晤过程中可把握一些技巧，充分展示自我。一般情况下，在进入最后签订合同阶段前，要经历演示商业计划和谈判的过程。这个过程事实上可以看做另一场考验。一方面，风险投资者在通过这种最直接的接触来考察筹资者的素质；另一方面，创业者也在利用这一关键的机会展示自我，以获得最终的筹资成功。

7.4.1　演示商业计划

演示商业计划是短暂的，但也是决定性的。如果项目或企业非常好，即便演示过程平淡无奇，也足以吸引风险投资者的大量资金。但是，绝大多数的商业计划并不能达到这样的高度，更何况，风险投资者投资的时候，除了考虑项目本身的优劣之外，更加重视创业者的能力。而演示商业计划是创业者展示自己能力的难得机会，同时也是风险投资者观察创业者的关键阶段。很难想象，风险投资者会把巨额的资金投给一个连自己的创意都表达不清楚的创业者。演示商业计划往往涉及创业者在无数个会议或展示活动中连续作战，对此要有充分了解，而且要准备一个基本的演示战略。

（1）准备充分。当创业者奔波于多个演示会时，在前一轮会议结束后，管理层的协商应该是具有重要意义的“总结和准备大会”，而不仅仅是一次例行小结。事先推测对方可能会提些什么问题，明确展示的重点何在，另外也要准备应付在会议期间可能出现的其他问题。

（2）演示过程中注意与投资者的交流。演示时不要只是“单向输出”，应创造机会让到场的投资者也参与发言或演示，实现相互间的交流和互动。在演示开始时，就声明演示过程允许双向参与，任何时候都可以被提问或被打断。如果在最初 5 分钟内无人提问，本方人员应主动提问。以活跃现场气氛，带动投资者的参与积极性。另外，演示应保持条理清晰的风格，突出市场前景，吸引投资者的注意力。

（3）不要过分强调技术的复杂性。关于技术问题，可以准备一份专门介绍的活页，适时插入。技术性图表的出发点应是支持市场与产品定位预测服务的、没有特殊要求的、不应过分强调技术因素或故意使技术环节复杂化。

（4）有针对性。演示应针对投资者的技术基础和专业背景，如果投资者的背景是财会专业，则有侧重地应用财务案例，分别做两份完整的计算表，一份面向技术背景有限的私人投资部门，另一份则面向熟知专业技术的精明投资家。

【提示】演示商业计划应注意的细节

① 在演示前，不要发放有关管理经营费用的材料。

② 在演示中，用热情洋溢、有理有据的语言表达；介绍有关公司、主要产品和管理层的信息——“我们是谁？产品是什么？为什么这样做？将向哪里发展？”引用业内专家或行业期刊的评论，其观点明显支持产品和市场定位。

③ 切忌和本方其他人员发生意见上的分歧或争执，如果演示者没有妥善处理某个问题，可以这样打断：“另外，需要补充的是……”

④ 演示即将结束时，插入一些表格资料向大家说明公司的财务状况，包括市场规模及本行业的上市公司市盈率和管理费。

⑤ 演示会间休息时，在投资者离场后，召开一个简短的总结会，讨论如何改进演示方式和效果，明确下一步该做什么、如何做、何时做。



应用案例 7-5

冠日创业的商业计划书

1998 年 8 月，当 IDG 的风险投资项目经理黄子键出现在冠日的时候，冠日公司董事长萧首清和主管公司融资工作的副总经理赵九达都把他界定为一个推销“钱”的人。“我们的第一感觉是可以接触，既不小瞧也不迷信。因为在深圳，IDG 已经投了几家企业，但我们

清楚，冠日与他们不同。”萧首清说，“还有一个问题就是我们对风险投资还不了解，必须学习。”

“当风险投资者有了充分的把握后，他会要求创业者交一份商业计划书。直到现在我才体会到商业计划书在融资过程中起着多大的作用。”回顾写商业计划书的过程，赵九达有很多感慨，“一开始，我以为它只是一份详细的项目说明书而已，而实际上它所涉及企业发展方方面面的深度和广度超过了我们的想象。商业计划书实际上就是在纸上先把项目完整地做一遍。商业计划书证明你有能力，并能适应一些规范性的东西，风险投资就会考虑你。”

如何组织这份商业计划书变得非常重要。冠日共做了三遍商业计划书，每遍计划书都是 40 多页。而其中最伤脑筋的就是企业的商业秘密要全盘托出，如在项目介绍章节中必须要阐明所有的技术细节，双方必须达到充分的信任才能走到这一步。萧首清指出：许多想融资的企业往往在这一阶段退却了，但若想融资的确是舍不得孩子打不着狼。

另外，商业计划书除了提供项目市场前景分析、营销手段分析、开发组织构成外还要提供极为详细的投资估算。“要把每一项投入都算出来，厂房投资、生产所需要的流动资金、甚至连工资和水电费这样的细节也要列入，因为风险投资者强调钱的效率性。”风险分析在商业计划中也列在重要位置，投资方可借此考察创业者是否对项目有客观评价。除了写明市场竞争者等风险因素之外，IDG 还要求写明行业管理和行业保护方面可能存在的风险。他们非常重视因地制宜地考虑风险因素。

除此之外，风险投资家“从钱拿进来”到“钱拿出去”的所有步骤都必须在商业计划中写明，如规定其有转让股份的优先权等。

资料来源：创业故事：冠日创业融资有道．财富天下网．http://www.3158.cn/news/20080908/09/464480867_1.shtml。

7.4.2　谈判的技巧

演示商业计划书的成功将使创业企业的筹资取得关键的进展，因为创业者进入了与风险投资者面对面的谈判阶段。

1．比尔·斯科特的谈判技巧理论

谈判专家比尔·斯科特（Bill Scott）曾作为政府机构和英国许多公司的谈判顾问，并为瑞典、挪威、芬兰、新西兰、新加坡、南非和澳大利亚等国家培养了大量的商务谈判人员。1981 年他出版了《贸易洽谈技巧》一书，表述了一套独特的“谈判技巧理论”。他认为，所谓技巧，是指谈判者以丰富的实践经验为基础的本能的行为能力，这种能力是在长期的学习和实践中逐渐形成的。谈判技巧是以心理学、社会学、管理学、对策论等为指导

并在实践中锻炼成熟的。比尔·斯科特的谈判技巧理论可以表述为三个方针。

（1）谋求一致。这是一种为了谋取双方共同利益而创造最大可能的一致性的谈判方针。就好比双方共同制作了更大的蛋糕，分享的蛋糕更多、更好。这种方法旨在寻求互利互惠的最佳谈判效果，要求谈判者能彼此沟通，巧妙处理人际关系。在采取这一方针时，谈判者应尽力把握住通常称之为“4P”的问题：第一为目标（Purpose），指谈判各方都关心的某一个或某几个谈判的议题、内容；第二为计划（Plan），指谈判议程安排表，各方都需遵守的规则；第三为个人（Personalities），指谈判小组成员的姓名、职务、专业、爱好、地位、作用等具体情况；第四为进度（Pace）。指预计的谈判进展速度。

（2）皆大欢喜。这是一种以寻求双方都接受的、折中的谈判结果为目的，使谈判双方保持积极的关系，各得其所的谈判方针。奉行皆大欢喜的谈判方针，是在不损害任何一方利益的前提下，寻找为双方提供最大满足的最好方式。就好比让双方都吃到蛋糕上自己最满意的那一部分，所谓“双赢”。

（3）以战取胜。谈判有时会遇到尖锐冲突的场面，此时，奉行的就是以战取胜的方针。即通过牺牲对方利益，取得自己的最大利益，打败对方。采取这种方法有很多危害，由于对方被迫屈从，所以不大可能积极履行协议。

显然，在创业者与风险投资者的谈判中，由于风险投资者可选择的投资项目或企业相对来说比较多，因此，在谈判心理上占有一定的优势。对创业者来说，在上述三个方针中，比较合适的选择应该是前两种，“谋求一致”和“皆大欢喜”。如何将不利化为有利，最终达到预期目的，需要创业者精心策划。

2．制定谈判计划

为了有效地组织和控制谈判，必须在谈判的准备阶段制定出一个考虑周全的谈判计划。谈判计划是在对谈判信息进行全面分析、研究的基础上，根据双方的实力对比而制定的总体设想和具体实施步骤。谈判计划一要简明扼要，用简单明了、高度概括的文字表述，使每个谈判人员对谈判的主题和目标把握准确；二要具体，以谈判的具体内容为基础；三要灵活，谈判计划对可控因素和常规事宜可安排较细致，对无规律可循的事项可安排较粗略。谈判计划的具体内容为：

（1）确定谈判目标。谈判目标是谈判预期要达到的成果。由于谈判目标是一种主观的预测性和决策性目标，因此，创业企业需要根据各种客观因素，将谈判目标具体化，设置谈判目标层次。谈判目标通常分为三个层次：第一级目标，即谈判确定的最低目标，是谈判成果的最低界限，显然，它也是创业者最不理想和最不愿意接受的目标；第二级目标，即谈判确定的中间目标，它是创业者期望实现的目标，该目标有一个幅度，在幅度内成交对筹资者和投资者双方都有利，但在幅度内的哪个高点成交还要看创业者的谈判水平；第

三级目标，即谈判确定的最高目标，对创业企业最有利，但由于这一目标对风险投资者较不利，因而实现的可能性较小，不过，这并不意味着最高目标在谈判中是没有意义的，事实上它常常是谈判开始的话题。

（2）选择谈判时间和地点。关于谈判时间选择，要以创业企业准确地把握有利于自己时机为基准。有时，风险投资者可能具有强烈的合作要求，这种情况下，创业企业应抓住时机，利用对方寻找创业项目的迫切需求，获取谈判的主动权，从而形成对自己较有利的谈判局势；关于地点选择，创业企业可尽量选择主场或中立地点，以获得通信、信息、心理等方面的优势，但在风险投资者驻地谈判也未尝不可，这就更需创业者保持自信，做到游刃有余、进退自如。

（3）明确谈判人员及其分工。为了明确责任，在谈判计划中必须明确参加谈判的人员名单，标明主谈人、负责全面工作和负责具体工作的人，以便在谈判过程中分工负责，以免造成工作上的遗漏。

（4）拟订谈判议程和进度。谈判议程由两方面内容组成，一是谈判议题，二是谈判议题讨论的先后顺序及具体时间。创业者应罗列出与谈判有关的所有问题，并分清本方的权利和义务，以及对本方有利和不利的问题。对于议题讨论的顺序，一般是先易后难、取得和给予穿插进行。当然，最后的日程安排是双方协商的结果。谈判进度是谈判的时间分布，一般来说，遇到复杂的内容或双方不愿让步时，谈判的进度会比较慢，创业者对此要有心理准备。

3．谈判前必要的准备

在和风险投资者正式谈判之前，创业者还要做好三个方面的心理准备：准备应对大量提问、准备放弃部分业务和准备做出妥协。

（1）准备应对大量提问。如果创业投资基金经理对创业企业的业务计划书或投资建议书感兴趣，他们通常会向创业者提出大量问题。

相关链接

风险投资者经常提出的问题

① 企业管理层具有什么样的业务经验？管理层的每个成员各有什么样的成就？管理层的每位成员对引入创业资本又各有什么样的动机？管理层是否能顺利完成其在《业务计划书》中所勾画的每项工作？

② 企业及其产品对其所在行业的适应程度如何？目前行业的市场走向如何？在此行

业里取得成功的关键因素是什么？如何判断该行业总的市场容量及其增长率？行业内何种变动因素对企业利润产生的影响将最大？行业内存在哪些季节性因素？

③ 在行业内，企业的业务有何与众不同之处？该项业务为什么具有较高的成长潜力？是什么原因使得这项业务在行业中具有特殊的地位？该项业务为什么将取得成功？

④ 为何说企业的新产品或服务对社会是有益的？它（们）对消费者的价值体现在什么地方？产品预期的生命周期有多长？技术进步对企业新产品或服务会产生什么样的影响？新产品的可靠性如何？企业业务和新产品的独特性体现在什么地方？

⑤ 企业业务在和更大一些的公司竞争时靠什么取胜？企业产品如何满足消费者的特定需要并适应这种需求的第三性和细微特征？消费者对新产品是否已经有了品牌认知度？产品是否具有重复使用价值？这是一种高质量还是低质量产品？产品的消费者是否是产品的最终消费者？该产品是一种具有广泛吸引力的产品还是只有少数大宗买主？

⑥ 谁是企业主要的竞争对手？相对于企业而言，它们具有哪些竞争优势？而企业相对于这些竞争对手又具有哪些竞争优势？面对这些竞争对手，企业在价格、服务、销售渠道、促销手段和新产品品质保证等方面如何应对？企业新产品是否存在替代品？你认为那些竞争对手对企业的兴起会如何反应？

⑦ 如果打算拿到一定的市场份额，企业如何去做？在企业的营销计划中关键的要点是什么？该营销计划主要遵循的是一种零售营销战略还是一种产品市场营销战略？在企业的营销计划中，广告的重要性如何？当产品或服务步入成熟期时，企业的营销战略会如何变动？直销对企业新产品的销售很重要吗？

⑧ 新产品或服务的消费者群有多大？在全部消费者中哪些人是最典型的消费者？从新产品最初与消费者接触到形成实际销售，这中间的时滞有多长？

⑨ 产品的生产能力有多大？当规模发展到何种程度时会出现生产瓶颈？产品质量控制的重要性如何？目前积压的订单有多少？新产品是流水线生产还是按照消费者定制进行生产？产品生产过程中对员工的健康和安全是否会造成什么不利影响？主要包括哪些？

⑩ 企业主要的供应商是谁？这些供应商和企业的合作关系有多长时间了？目前还可以找到哪些供应商？现在还有哪些零部件或原材料是短缺的？

⑪ 企业目前共有多少雇员？在不久的将来预计对劳动力的需求将是多少？这些劳动力的主要供给来源是什么？企业员工的构成如何？

⑫ 企业主要生产设备的新旧程度如何？这些设备每年的维护成本是多少？5年之后企业对资本的需求将会怎样？企业的竞争对手在设备方面是否具有优势？企业的设备、房屋建筑物等是租赁的还是自有的？如果是租赁的，租期有多长？企业背负的抵押贷款有多少？企业现有的生产设施是否能够满足未来建立在《商业计划书》基础上的扩张需要？这种扩张是否还需要重新设厂？

⑬ 企业的有关专利归谁所有？在专利所有人和企业之间有哪些专利许可安排？企业现在的研究开发能力如何？每年的研究开发支出是多少？研究开发在多大程度上影响着企业未来的销售？

（2）准备放弃部分业务。在某些情况下，投资人可能会要求创业者放弃一部分原有业务以使其投资目标得以实现。理由很简单，如果只保留一部分业务，能使风险投资者在 3～5 年内实现 5～7 倍的收益，而保留全部业务却只能达到 30%～50%的收益率（尽管创业者很满意）的话，为什么不放弃一部分业务呢？况且这种放弃并不需要增加什么资本。放弃部分业务对那些业务分散的创业企业来说既很现实又很必要，因为在投入资金有限的情况下，企业只有集中资源才能在竞争中立于不败之地。

（3）准备做出妥协。从一开始，创业者就应该明白，自己的目标和风险投资者的目标不可能完全相同。因此，在正式谈判前，创业者要做的最重要的决策就是：为了满足风险投资者的要求，自己须做出更多的妥协。一般来说，由于创业资本可选择的投资项目较多，寄望于风险投资者做出这种妥协是不现实的。

4．谈判原则

一般情况下，从双方地位和实力的角度来判断，创业者要逊色于风险投资者。不过，若创业者做了充分的谈判准备，做到“知己知彼”，这种实力对比会发生一定程度的转变。为此，创业者在谈判中应把握的原则有：

（1）展示自己的实力时最好采取暗示的方法。创业者在向风险投资者展示自己的实力、创造理想形象时，不宜大肆渲染、操之过急。要通过舆论的形式，或第三者的影响，或请对方到自己的办公室来谈，或通过适当形式使对方感到内疚等暗示力量的方法，给对方造成必要的压力。

（2）为了增强谈判的吸引力要给对方心理上更多的满足感。创业企业的筹资谈判，因其新项目或新技术固有的风险，而使谈判本身风险较大，容易导致僵局的发生。这时，这一原则显得尤为重要：风险投资者最关心的问题是，接受创业者的意见给我带来什么利益？利益有多大？创业者要解决的关键问题是，要使风险投资者感到，接受了对方的意见一定有利可图。即使遇到某些不能让步的问题，创业者也可以说“我尽力去满足你”，把问题搁置下来，去谈别的交易条件。这样既可保持自己的利益少损失，又能让对方感觉到他的成功，增加其自我满足感。

（3）谈判时要多听、多问、少说。在一定程度上，谈判包括了演讲，但又不等于演讲。对创业者来说，演讲的目的是把自己的主张、想法告知风险投资者，而谈判的目的不只是让对方知道自己的主张，还要通过与创业者的交涉实现筹资的目标，这就要求创业者要尽

可能多地了解、熟悉谈判对手，从对手的一举一动、一言一行中发现其真正的意图。

（4）让对方从一开始就习惯于自己的期望目标。谈判目标是谈判的靶子，它不只是一个希望，同时也表达了谈判者心中的意向，有着很强的约束力。创业者不能轻率地背弃自己所期望的目标，应学会利用公共关系的手段让风险投资者适应自己的基本目标。

【提示】投融资双方是双赢的关系

融资是一个极为复杂的过程，最后的阶段往往离成功最近，但也是最容易谈崩的时候。而在这个关键时期，渴望钱的企业一定要摆正自己的位置，不能为了钱而失去原则。既然风险投资者选择了创业者，创业者就是有价值的，他必须承认创业者以往的付出，如何确定对企业有效的市盈率是非常关键的问题。创业者要明白投融资双方绝不是施舍与被施舍的关系，而是双赢的关系。

5. 谈判的若干技巧

在谈判中，创业者经常会向风险投资者提出问题，也要回答风险投资者提出的问题，还要说服风险投资者改变其想法接受自己的意见，这一过程贯穿谈判的始终，同时也是一个充分运用谈判技巧的过程。

（1）提问的技巧。第一，要把握提问的时机。要在对方发言完毕之后提问，不要打断别人的发言；如果对方发言冗长，可借其停顿、间歇时提问；要在事先商定的辩论时间内提问。另外，提问前要做好记录，抓住提问的要点。第二，要注意提问的速度。速度太快，容易引起对方反感；速度太慢，容易使对方感到不耐烦。因此提问速度应快慢适中，既要使对方听懂问题，又不要让对方感到拖沓。第三，提问后，要给对方以足够的答复时间。提问的目的是让对方答复，并最终收到令自己满意的效果。因此，创业者在向风险投资者提问后，应该给对方以足够的时间答复。同时，自己也可利用这段时间对对方的答复及下一步的提问进行必要的思考。第四，应尽量保持所提问题的连续性。提问时，如果是围绕着某一事时，则创业者的提问应考虑到前后几个问题的内在逻辑关系，不要正在谈这个问题，忽然又提一个与此无关的问题，使对方无所适从。同时，这种跳跃式的提问方式也会分散风险投资者的精力，使各种问题纠缠在一起。在这种情况下，创业者当然不会获得令人满意的答复。

（2）答复的技巧。创业者的每一句答复，都将被风险投资者认为是一种承诺，因此，创业者掌握答复技巧十分必要。第一，针对风险投资者的真实心理答复。有时，风险投资者为了获取非分的效果，有意识地含糊其辞。这时，如果创业者没有摸清提问者的真实心理，就可能在答复中出现漏洞。因此，创业者在遇到这种情况时，一定要先进行认真分析，探明对方真实心理，然后再有针对性地回答。第二，降低风险投资者追问的兴致。风险投资者如果发现了创业者在回答时的漏洞，往往会刨根问底。因此，答复时真出现了漏洞，

也要设法降低对方逼问的兴致，有时可以说：“现在讨论这个问题为时还早，我们可否以后再讨论。”第三，让自己获得充分的思考时间。有些风险投资者会不断地催问创业者，迫使他在对问题没有进行充分思考的情况下仓促作答。作为创业者，此时一定要保持清醒的头脑，沉着稳健，谨慎从事，不要顾及所请“对答如流”的虚荣，而是要告诉对方，自己必须进行认真思考，因而需要充分的时间。

（3）说服的技巧。对创业者来说，要使谈判对手改变初衷需要高超的技巧。第一，分析自己的意见可能导致的影响。向对方诚恳说明自己的充分理由，以及一旦对方被说服将产生什么利弊得失；坦率承认如果对方接受自己的意见，自己也将获得一定利益，让对方感到自己的诚意。第二，简化对方接受说服的程序。一旦风险投资者接受了自己的意见，创业者要设法简化确认谈判结果的程序，以避免节外生枝。第三，说服风险投资者时，要研究、分析他的心理、需求及特点，积极寻求双方的共同点；不要奢望风险投资者一下接受自己突然提出的要求，要先做必要的铺垫。第四，强调互相合作、互惠互利的可能性、现实性，创业者应激发风险投资者在自身利益被认同的基础上接纳其意见和建议。

以上我们从一般的谈判理论出发，分析了创业者在吸引风险资本的谈判中应当把握的技巧。在现实中，引资谈判通常要经过若干次会议才能完成。在大部分会议上，风险投资者和创业者将就创业者先前递交的《商业计划书》进行探讨、征询和分析。这里有两点需要注意：一是要尽可能让风险投资者认识、了解企业的产品或服务。如果能提供一种产品的样品或成品的话，这种认识和了解就会变得更加直观并且印象深刻。二要始终把注意力放在《商业计划书》上。有时候会议往往会延续数小时之久，这时创业者有可能会变得非常健谈，谈到一些关于未来的宏伟计划，并提到某些在《商业计划书》中并未提及的产品。这一点会使风险投资者认为创业者是一个幻想者或是一个急于求成的人，因此创业者应当注意避免。

总之，风险投资者选择投资项目时要遵循某些投资原则，如明确的行业领域、已投资于该行业的创业投资者的声望、创业资本增值的潜力、创业企业未来的资本需求、创业者才能、投资人利益保障等。因此，创业企业的筹资策略也是在此基础上有针对性、有技巧地展开的。



创业故事

分众传媒的融资故事

2005 年 7 月 13 日，美国东部时间 8 点 30 分，分众传媒创始人、32 岁的财富新贵江南春，站在纽约纳斯达克证券交易所门前，仰望着那个早已为国人熟识的巨大的电子屏。也就在这一天，分众传媒股票（FMCN）在纳斯达克正式挂牌交易，从此在中国创造了一个

传媒帝国。

大学时代，江南春是颇有名气的华东师大“夏雨诗社”社长，还出过一本诗集《抒情时代》。江南春的人生转折点出现在华东师大学生会主席的竞选中。据说，江南春的胜利主要得益于他的口才和事先准备工作充分。一个广为流传的版本是：当时江南春找了很多系的学生会主席，一顿十块、十几块钱地请吃饭，沟通想法兼拉票。

江南春上任不久，上影属下一家广告公司到学生会招聘兼职拉广告。由于这家公司的负责人是江南春的校友，并且还是他的前任诗社社长，江南春的应聘自然顺利。第一个客户是汇联商厦，给了 1 500 块让他做影视广告策划。江南春连夜写了剧本，随后客户痛快地投入了十几万元拍广告。第一单的成功，让原本准备只干一个月的江南春打消了回校过惬意生活的念头，把学生会的工作放下，全身心干广告，沿着淮海路“扫”商厦。1993 年，江南春所在的广告公司一年收入 400 万元，其中 150 万元来自江南春的贡献。

1994 年，大学三年级，21 岁的江南春筹资 100 多万元成立了永怡广告公司，自任总经理。到 1998 年，永怡广告公司已经占据了 95%以上的上海 IT 领域广告代理市场，营业额达到 6 000 万至 7 000 万元人民币，到了 2001 年，收入达到了 1.5 亿元。永怡广告公司的辉煌持续了几年，终于在中国互联网严冬到来的时候画上了句号。2001 年后，成千上万的网站纷纷倒闭，江南春的广告公司利润一落千丈。为了维持运转，习惯做大买卖的江南春也接起了餐厅的小广告，这一年里他每天都在熬日子。

然而，在广告代理业辛苦打拼七八年的江南春，痛苦地意识到一点：在广告产业的价值链中，广告代理公司处于最下游，是最脆弱的一环，赚很少的钱，付出最多的劳动。作为其广告客户和好朋友的陈天桥的一席话，更触动了江南春转型的念头：为什么非要一直在广告代理的战术层面上反复纠缠，不跳到产业的战略层面上去做一些事情呢？2002 年，江南春决定另辟蹊径，开创一个新的媒体产业，这源于一次偶然。

那天，他正百无聊赖地等电梯，不经意间发现围在电梯附近的人都同样无聊，而这时大家眼前的电梯门不就是很好的广告投放点吗！？

2002 年 5 月，29 岁的江南春把自己 2 000 万元的家底全部拿出来，锁定上海最顶级的 50 栋商业楼宇安装液晶显示屏。但是面对这种全新的广告投放模式，客户们并没有忙着掏腰包，大家都在观望。没有客户投放，就等于每天在烧钱。

2003 年 5 月，江南春把永怡传媒公司更名为分众传媒（中国）控股有限公司。

之后不久，先期积累的 2 000 万元在公司成立不久很快就花完，于是他就想到了通过风险投资来融资。江南春曾开玩笑说，他的第一笔风险投资是在厕所里撒尿时谈出来的。因为当时他自己对风险投资并不熟悉，也不会做融资方案，幸运的是他的办公室恰巧跟软银中国的办公室在同一层。但平时大家不熟悉，只有在去厕所时大家也许还可以碰上面，于是江南春在每次去厕所时，只要碰到软银的人就跟他们讲分众，讲自己的创业史。

终于，皇天不负有心人，软银上海首席代表余蔚经过一番认真详细的调查之后，决定找江南春好好聊一聊。三个小时聊完之后，余蔚已经和江南春达成了初步融资协议。于是软银中国就帮江南春写了份商业计划书，然后直接转交给软银日本总部。软银原本计划要投 1 000 万美元，但江南春没有同意，因为他觉得 1 000 万美金投进来，公司就会更换门庭了，江南春坚持只接受软银 50 万美元的投资。同时，另外一家 VC 维众中国也在这一轮投资不到 50 万美元。这样，分众传媒第一轮不到 100 万美元的融资搞定了。

江南春获得了第一轮风险投资之后，将业务从上海扩展到了 4 个城市。一年以后，即 2004 年 3 月，分众传媒再次获得注资，与 CDH 鼎晖国际投资、TDF 华盈投资、DFJ 德丰杰投资、美商中经合、麦顿国际投资等国际知名风险投资机构签署第二轮 1 250 万美元的融资协议。TDF 华盈投资的董事总经理汝林琪则说：“江南春是个帅才。他创立了楼宇电视这个商业模式，并且在广告业界有很强的人脉和执行能力。分众能成功，不仅是提出一个新概念，而是让这个模式迅速得到市场认同，能迅速把概念变成盈利的模式，他有这个能力。”分众第二轮融资的规模原来计划是 600 万～800 万美元，后来扩大到 1 250 万美元。

9 个月之后，即 2004 年 11 月，在当时不需要很多资金的情况下，分众传媒完成第三轮融资，美国高盛公司、英国 3i 公司、维众中国共同投资 3 000 万美元入股分众。高盛直接投资部董事兼总经理科奈尔说：“高盛对分众传媒进行了详细深入的分析，对其取得的业绩感到惊讶和赞赏，看好其创造的商业楼宇新媒体的市场前景和商业模型，完全可以确保其在未来的发展过程中将继续保持极高的成长性。”

后来的发展证明江南春的决策是对的，因为获得了大量的资金支持，网络规模得以迅速扩张，能够配合市场需求的迅速增长，对公司的效益提升很大。

顺理成章，2005 年 7 月 13 日，分众登上了 NASDAQ。上市以后，有了更多资金的支持，江南春把这种商业模式扩张开来，将其新媒体的版图一步一步扩张到涵盖楼宇、互联网、手机、卖场、娱乐场所等。通过兼并收购的方式，分众传媒吃下了框架传媒、聚众传媒、好耶、玺诚传媒等大大小小的竞争对手，其中，聚众、好耶、玺诚甚至都是在上市之前的最后一刻才被收入囊中的。

分众传媒的成功不仅创造了一个新媒体的帝国，更带动了中国整个新媒体产业的极大发展。户外新媒体行业在短短三年间，从 2005 年的 8 起投资案例，发展至 2007 年的 26 起；而涉及的投资金额，从 2005 年的 5 660 万美元，在 2007 年上升至 3.74 亿美元。一干沿袭分众模式的后来者们，在隐身其后的资本鞭策之下，在各自领域内兴起圈地瓜分热潮。

当然，分众传媒的上市也让投资分众的 VC 赚得盆满钵满。同时，投资框架、聚众、好耶、玺诚等公司的 VC 也收益颇丰。分众传媒可能是国内涉及 VC 最多的创业企业，也是让最多 VC 赚到钱的企业。细心的创业者可能会发现，分众传媒也是被 VC 用来作为宣

传用得最频繁的成功案例。

资料来源：根据经典创业案例《分众传媒的融资故事》（百度文库）的内容改编。

复习思考题

1．创业投资的特点是什么？
2．吸收机构投资者创业投资的利弊表现在哪些方面？
3．创业企业获取风险资本的程序是什么？
4．会谈过程中创业者应遵循的原则是什么？
5．要想谈判成功应掌握哪些技巧？

第8章

如何持续经营创业企业

引导案例

仿真菜模传四方

山东小伙张一凡高中毕业后，来到青岛典雅中西餐厅做了一名传菜工。一天，一位消费者点了一份 45 元的日本鲤鱼寿司。当看到寿司只有三个小卷时，消费者生气地说：“食物和图片完全不符合，这不是骗人吗？”原来，餐厅为了美观，将菜谱上的寿司图片放大了。

一个月后，张一凡的一个工友因为忘记更换样品导致菜品变质被开除了。工友叹气说：“要是有不坏的样品就好了。”说者无心，听者有意。张一凡灵机一动：“用真菜做样品成本高而且又容易坏，如果用替代材料做成样品，岂不解决了这一难题？”

张一凡查了大量资料得知，早在几年前，日本酒店就有这种样品，称为菜模。接着，他把这个想法向多个酒店老板咨询，多数人表示可以尝试。张一凡花了 800 块钱，从日本山本仿真食品模型加工厂买回一盘“红烧鲈鱼”菜模。

张一凡带着菜模来到青岛大学工程学院，向模具专家刘永明教授请教。刘教授告诉他模具制作过程：先将鱼用框子固定，将硅胶倒在鱼上；待硅胶部分凝固时，在上面钻一个灌注用的小孔，然后，再向小孔里灌注树脂；树脂冷却后，分开外面的硅胶模具，里面留下树脂的模型，就做成了成型的菜模；去掉边角粗粒后，用刀雕刻出食物特有的坑洼和斑点，最后，用油漆和染料上色。这样，做出来的菜模就能以假乱真了。

2008 年，张一凡辞职了，借了 3 万元，买了材料和设备，做起了菜模生意。张一凡花了一个星期好不容易做出一个。当他拿着这个菜模向酒店推销时，老板嘲笑说：“一点都不

像，白送我都不要。”

张一凡只好再去请教刘教授。刘教授告诉他，要把菜模做好，要学会雕刻、镂刻、着色等技术。经过三个月的刻苦练习，张一凡做出几十个菜模，有“青椒肉丝”、“辣子鸡”、“土豆烧牛肉”等，价格定为每个菜模 500 元。

张一凡来到福州路上的一家酒楼推销菜模。酒店老板很感兴趣，却觉得价格太贵。张一凡说：“我留下十个给你使用。一个月后，您店里的菜品点餐率如果不翻倍的话，我不收一分钱。如果点餐率翻倍，你把这十个菜模买下来，如何？”老板答应了。

一个月后，那个老板花 5 000 元买下十个菜模。半年后，张一凡的菜模在青岛打开了市场，足足赚了 20 多万元；仅仅“青椒肉丝”菜模就卖出几十个，赚了上万元。

2008 年，张一凡在青岛市李沧区租了一个小厂房，注册了青岛艺凡食品模具有限公司，又招了十多个员工，添加了十套设备。

此时，张一凡的客户都是中档餐厅，这些餐厅菜品更新率较低。张一凡知道，自己的菜模只有打进高档酒店，才算真正打开了市场。但是每次他去高档酒店联系，那些负责人都说：“我们这种高档酒店的客人素质高，不需要用菜模促销。”

就在张一凡一筹莫展时，五星级大酒店“香格里拉大饭店”即将开展“美食月”活动，他赶紧跟酒店负责人联系：“我用菜模将你们的特色菜展示出来不是锦上添花吗？”对方动心了，答应让他试试。

活动当天，张一凡的一桌“特色菜”摆在餐厅一角。由于太逼真了，有个孩子想抓起一块儿“木瓜”，结果连盘子一起带起，摔在地上。人们这才发现那是假菜，不禁连连称奇。酒店负责人当场把一桌菜模都买了。

从此，青岛的很多高档酒店向张一凡订购菜模。短短一年，张一凡就获利 300 余万元。此后，张一凡又研发了以婚宴、生日宴为主题的菜模。

在保证质量的同时，张一凡还制定了定期回访制度：企业售出的所有菜模三年内定期修复；坏了的菜模企业免费更换。

张一凡还积极参加全国各地的展会。在 2008 年上海美食节上，张一凡展出了针对外国客人的中国菜模，吸引了不少东南亚国家的客户。一时间，订单像雪片一样飞来。

2009 年 5 月，张一凡的广州分企业成立。如今他已拥有千万元资产。

资料来源：雁南飞. 仿真菜模招待四方. 商业故事，2009-09。

创业导航

传统上我们认为，企业存在的目的是实现股东利益的最大化。但彼得·德鲁克认为，利润最大化理论充其量只是以一种复杂的方式告诉了我们管理是“低价买进、高价卖出”

的老话。利润最大化并没有告诉一家企业应该怎样经营，相反，还造成社会和员工对利润的敌视。营利能力在本质上不是企业的目的，只是企业经营活动的结果和好坏的检验标准。消费者决定了企业是什么，决定企业生产什么，决定企业是否能够取得好的业绩。由于消费者的需求总是潜在的，企业的功能就是通过产品和服务的提供激发消费者的需求；由于消费者的需求往往是不断变化的，企业需要不断提供创新型产品，改变生产过程，提高效率，满足消费者的需求。简而言之，企业的功能就是营销和创新，其目标是消费者，企业的所有管理活动必须指向市场，这既包括企业的经营流程，也包括企业的战略方向；既包括管理者的每一项活动，也包括每个员工的岗位或工序。因此，管理企业必须是一项创造性的而不是一项适应性的任务。

8.1　创业企业营销管理

创业营销管理的实质是需求管理，即对需求的水平、时机和性质进行有效的协调。在营销管理实践中，创业企业通常需要预先设定一个预期的市场需求水平，然而，实际的市场需求水平可能与预期的市场需求水平并不一致，如引导案例中提到的菜模销售。这就需要创业企业营销管理者要针对不同的需求情况，采取不同的营销管理对策，进而有效地满足市场需求，确保企业目标的实现。

创业营销管理需要关注什么需求呢？这个问题涉及创业企业营销的各个方面，如消费者、经销商、销售终端、销售队伍等。其中，最主要的是消费者的需求。真实的、理性的消费者需求是什么呢？消费者对好的产品质量有需求，消费者对合理的价格有需求，消费者对良好的售后服务有需求。消费者的需求对创业企业来说是最重要、最长久的。如果创业企业忽略消费者的需求，他们会选择离开。

8.1.1　坚持消费者领先的营销理念

20 世纪以前，企业面对的是一个需求巨大而供给不足的卖方市场，提高产品产量自然成为管理的中心。20 世纪以后，市场上的商品出现了供过于求的状况，卖方竞争激烈，于是销售成为企业生产经营的中心。为了提高销售额，企业就必须在内部采取严格的质量管理，在外部强化推销观念，但是质量竞争的结果使产品成本越来越高，销售竞争的发展使得费用越来越高，这就造成企业销售额不断提高而利润不断下降的现象，于是以利润为中心的经营理念登上企业管理的舞台，企业管理的目标放在了以利润为中心的成本管理上。但是，成本是不可能无限压缩的，在一定的质量前提下，当成本的压缩已经到了极限，而企业的利润要求仍然无法得到满足时，成本再压缩必然会带来产品质量的下降，或者说提

供给消费者的价值的降低。至此，企业不得不再次审视自己的营销理念，于是消费者的地位被提高到了前所未有的高度，消费者领先经营理念被确立。

消费者领先经营理念的产生是有其理论依据的。事实上，任何形式的产品创新、技术创新都是企业围绕消费者这个中心而为消费者服务的；否则，任何企业的价值载体——产品或服务就销售不出去，产品创新、技术创新等都成为无用之功。这是一种从内到外、从以产品为中心到以消费者为中心的转变。例如，生产观念的营销重点在于大量生产，以产品的低价格来吸引消费者；产品观念则注重产品的完善和质量的改进；推销观念强调如何使用各种推销和促销手段来刺激消费者的购买动机和行为；这三种观念的共同特征是企业运用其经济力量促使消费者按照自己的要求行事。但是，不断成熟的消费者并不接受这一点，越来越多的企业在挫败中逐渐认识到企业自身的生产无法摆脱市场的制约作用，消费者是产品生产、渠道选择、售后服务等企业活动的决定力量。因此，企业经营观念的核心从生产、产品、推销导向最终转移到消费者导向，市场营销目标的正确与否在于企业能否正确确定目标消费者的需求和欲望，能否比竞争者更有效地满足目标消费者的要求，这就是消费者领先的营销理念。

相关链接

在卡莉·菲奥莉娜接任惠普 CEO 之前，惠普公司原来的组织结构设计和业务运作是以产品为中心的。卡莉就职后实施了 CRM 战略，对原有的组织结构进行了重新设计，按消费者的性质划分部门，分为全球客户、大型客户、中小客户部门，研发部门分为计算设备、打印设备和终端设备三个部门。经过管理变革和相应的信息系统的建设，惠普公司做到了单点接触消费者。这样，惠普公司以消费者领先作为企业运营的理念，以消费者的实际需求带动产品制造和研究开发，并以雄厚的研发力量和高质量的产品满足不同层次消费者的需求，实现了消费者的满意和忠诚，带来了惠普经营史上的一次巨大飞跃。

需要特别指出的是，消费者领先的营销理念并不是一种思维定式，而是一种动态的经营思维。通常，创业企业成立初期就是以消费者领先为中心来构建自身的营销理念的，但是，随着创业企业的成长，特别是取得了越来越多的成功，创业企业所关注的焦点会逐渐模糊，大量繁杂的内部性事物逐渐挤占了管理者的时间和精力，消费者在企业经营中的位置常常被不自觉地从中心挪到了边缘，创业企业的这种习惯性思维即思维定式就开始形成了。当这种思维定式积淀已久，不仅会成为阻碍创业企业识别市场变化的强大力量，而且会使创业企业的产品或服务在市场上越来越不受欢迎，于是，企业将陷入一个经营业绩不断下滑的强大旋涡之中，这正是一些创业企业失败的重要原因。创业企业只有不断满足消

费者的消费需要，企业才能生存和发展。而要做到这一点，企业必须了解消费者的现实需求、潜在需求及有效需求将如何变化以及何种营销策略能够最有效地适应这种变化。

消费者领先的理念贯穿于创业企业营销战略的全过程，既包括在创业企业产品的销售活动之中，也包括在创业企业产品的制造过程之中，还包括在创业企业的职能部门与营销部门之间的合作之中。

8.1.2　构建消费者价值系统

由于消费者是根据自身的需要来选购产品或服务的，同时还会受到许多外部因素的干扰，如商品化程度、新的和原有的生产企业的产品、技术进步、售后服务、配套措施及成本等，因此在做出决策时，消费者首先会按照严格挑剔的标准反复权衡、比较上述因素，然后逐一确定满足自身偏好的优先次序，这就是消费者价值系统的形成过程。正确了解和掌握消费者价值系统，不仅可以发现消费者的实际需求与潜在需求，也有助于预测未来市场需求的变化趋势；而且通过对消费者的偏好分析可以揭示出何种营销策略能够为消费者创造最大效用并使企业获利。所以，消费者领先的前提和基础是认识和了解消费者价值系统。随着企业消费者群的发展，创业企业有必要进行消费者细分，识别关键消费者或分类消费者的价值，并有效地把握消费者或分类消费者的关键价值。

1．消费者价值系统及其特点

价值在哲学上的含义是客体满足主体需要的属性，消费者价值是指能为消费者提供利益和可能性的东西，如产品质量、专有权、方便等。消费者价值及其关系的总和构成消费者的价值系统。消费者价值系统具有适用性、超值性、变化性和综合性的特点。

（1）适用性。适用性是指产品使用过程中成功满足消费者目标的程度。它实际上就是消费者对产品或服务的期望，全面地说明了消费者价值。只有当企业提供的产品或服务具有对消费者价值的适用性，才能实现产品或服务的价值。值得指出的是，企业生产产品的活动并不都是创造消费者价值的活动，对消费者没有意义的功能属性只会浪费精力和财力，而不会为企业带来效益。

（2）超值性。超值性是指消费者从企业提供的产品或服务中获得的总价值大于消费者为取得该产品所付出的总成本。消费者获得的总价值包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等；消费者付出的总成本包括货币成本、时间成本和精力成本等。超值性这一概念将产品或服务所提供的价值与消费者需要的价值作了比较，只有当消费者获得超值价值时，企业才能得到消费者对其的依赖和忠诚。

（3）变化性。变化性是指消费者价值系统将随外部所能提供的价值条件的满足变化而

变化。随着经济的发展，人民的生活水平不断提高，消费者财富的增加和物质产品的丰富极大地扩大了消费者的选择范围。消费者价值系统所需要的价值满足也在不断提高：从注重数量和内在价值的产品价值阶段发展到追求质量和审美价值的竞争价值阶段。消费者更加重视产品的设计、品牌与使用功能，更关注产品能否给自己带来便利、舒适和满足。

（4）综合性。随着人们对人与自然关系的强烈关注，以及对人的全面发展的强烈追求，消费者需要的将不仅是以产品为基础，而是以产品和消费者以及与产品、消费者相关的周围世界之间的关系为基础的综合价值，这就是消费者价值系统所表现出来的综合性。综合性要求企业将所服务的对象由消费者进一步升华到消费者系统。例如，居民对住房的需求不仅是房子本身这个产品，而且还要求有配套设施、物业管理、能够提供融资服务、能够转售等；购买家用电器的消费者的需求不仅仅是家用电器本身，还要求与其使用过程中的安装、调试、回访、维修及退货等方面的服务和便利。



应用案例 8-1

要争当市场快鱼

2008 年中秋，我约一位朋友在西湖边上的一家酒楼吃饭。酒楼是两幢古色古香的民居，面积 1 000 多平方米，装修颇费一番心思。

老板王先生是我的朋友，以前曾做期货。他在这座酒楼上已投资 1 000 多万元，经营两年多，每年差不多还要再贴进去 200 万元。当初，王先生接下这家酒楼，是因为他一个做期货的朋友，几年前在上海开了家“上海本帮菜”酒楼，生意很火暴。那家酒楼位置不错，由朋友的太太打理，大厨是从五星级酒店请来的，还找来慈禧太后坐过的火车，并将车厢改成餐厅，很有特色。

那个朋友想趁热打铁，便找王先生合伙，在西湖边上开一个古色古香的“杭州本帮菜”酒楼，没想到却不尽如人意。巧的是，我那天宴请的朋友，两年前也在杭州投资了一家餐饮企业，却非常成功，总投资 200 万元，每季度都有现金分红。当时是一个店，现在已开了三家分店，还准备在外地开分店。

为什么在同样的时间、同一个城市、同一个领域里投下去的两笔资金，却有不同的结果呢？这要从我这位朋友如何投资这家餐馆说起。他的餐馆叫“野鱼馆”，两年前，他曾到这里吃过饭。餐馆虽然不大，装修又普通，却还有人排队等位。吃过才知道，这餐馆的鱼，味道很不错。于是，他问餐馆老板要不要投资。老板是夫妻俩，正需要钱开连锁店，为表诚意，愿意由他来控股。我这位朋友却说：“做餐饮，你们更专业，控股我不干。这样，我投 200 万元，还是由你们控股和打理吧。”

“野鱼馆”获得资金后，展现出很强的复制能力。先是花不多的钱，在当地报纸、电台

做广告，推荐其特色菜肴“野生鱼”。这个营销手段很简单，但效果相当不错，不断有客人来店里用餐。回头客不断增加，常常满座。于是开第二家店，招牌菜还是“野生鱼”，很快又客满，接着开第三家店。

“野鱼馆”在菜品选择上，以提供野生鱼为主打，吸引白领和成功人士，有独到之处。而且，他们店面小，主要菜品集中，能保持质量稳定。特色菜肴、小型店面、统一物料、持续营销，这种模式非常容易复制，且基本上都在夫妻老板的经营能力之内，所以，一条“小鱼”很快变成一群“快鱼”。

为何王先生想复制“上海旧格调”模式就难以成功？首先，在现代都市上海，怀旧的古建筑就是最大卖点；而在杭州，则不缺古色古香的建筑。其次，在杭州卖“杭州本帮菜”，缺乏吸引眼球的亮点，也未能打造出一款特色鲜明的菜肴。同时，也没能从上海酒楼得到“连锁品牌”有关管理、营销、物料、研发等方面的支持。另外，王先生从一个金融业者转行来做餐饮，自己投资、管理，失败的风险很高。而古色古香的大店，除了环境优美，菜品很有特色，只能依靠老板争取大消费者的公关能力。可以说，王先生的酒楼，一开始失败概率就很高。它是“大鱼”也是“慢鱼”，最终将被一群“快鱼”吃掉。

资料来源：罗飞. 要争当市场快鱼. 深圳特区科技，2008-12。

2．消费者细分

随着创业企业的不断发展，企业消费者群越来越大，这不利于识别和把握关键消费者价值。因此，在这个时候，创业企业为了保证有效地实施消费者领先的营销策略有必要进行消费者细分，以保证有效地把握细分消费者的关键价值，从而提高整个企业的关键消费者价值。

所有的营销活动都源自对目标市场的界定。随着竞争日益加剧，市场被划分得越来越细。幸运的是，以互联网为主要特征的数字经济有助于企业将消费者进一步进行细分为各个微观细分市场。戴尔电脑和《体育书刊》是两个善于营造微观细分市场的典型案例。



应用案例 8-2

戴尔电脑和《体育书刊》的微观细分市场

戴尔电脑以在不同国家建立不同门户网站的方式来对消费者群进行进一步的细分。不仅如此，它还为各种消费者类型提供量身定做的“商店”：家庭用户、小企业、一般企业、医疗业、高等教育机构、K-12 教育机构（此为美国的教育体系，泛指从小学一年级到十二年级的课程，约相当于中国大陆的高中毕业）及联邦政府、州政府和地方政府。戴尔电脑可以通过消费者所购买的产品（笔记本型电脑、桌上型电脑、服务器和储存设备、工作站、

软件及相关配备）对消费者进行记录追踪。此外，戴尔电脑还通过拍卖网站“戴尔工厂直营中心”（Dell Factory Outlet）来吸引那些想买卖、整修二手戴尔电脑的消费者，从而形成了更多的“微观细分市场”。对于那些会员消费者，戴尔电脑则为他们提供量身定做的界面和额外的服务。

美国《体育书刊》杂志把读者分为四个读者群：纯粹想打发时间的读者、希望了解体育运动的读者、喜欢收集各式收藏品的读者、需要运动指南的读者。之后，《体育书刊》又会以专业书籍、录像带、光盘、儿童杂志及旅游等为细分标准对上述每一类读者群进一步细分。

3．关键消费者价值及其识别

在经济发展的某个时期，构成消费者价值系统的要素中总有某个或某几个要素是消费者极为重视的，这就是关键消费者价值（Key Customer Value，KCV）。企业要了解关键消费者价值，首先必须更多地观察和倾听消费者所表现的意愿，要进入“他们的世界”，透视他们真正关心和需要解决的问题。

其次，要衡量消费者价值，即应该知道创业者最看中的消费者是谁。在找到目标消费者后，创业企业必须回答两个问题：目标消费者是否有意与本企业保持密切的关系？本企业需要与所有消费者都保持密切的关系吗？这就需要分析消费者的获利能力。消费者的价值实际上是各不相同的，创业企业营销人员必须以获利能力为标准来为消费者打分——如同衡量消费者终生价值一样——并且将较多的注意力放在较具价值的消费者身上。

相关链接

衡量消费者可获利能力的方法

创业企业根据潜在消费者和消费者对本企业的价值来把消费者分为四类（这是一种以销售收益为判断标准的分类方法）：白金消费者（“顶尖”消费者），即与本企业目前有业务往来的前 1%的消费者；黄金消费者（“大”消费者），即与本企业目前有业务往来的随后4%的消费者；铁消费者（“中等”消费者），即与本企业有业务往来的再随后 15%的消费者；铅消费者（“小”消费者），即所剩下来的 80%的消费者。

最后，消费者的价值并非仅仅根据单次购买来判断，而需要预测该消费者一生中可能购买的总和。消费者终生价值描述了创业企业预计该消费者在其终生购买行为中会给本企业带来的利润总和，创业企业必须以预测期间的收益减去在预测期间中吸引、推销和服务该消费者所产生的成本来进行计算。不同产品和服务有不同的“消费者终生价值”估计值，

在《乐在服务》一书中，卡尔·史威尔估计某位汽车经销商的消费者的潜在终生价值可能超过 30 万美元；假如该消费者感到满意而且又向该汽车经销商购买了 1 辆汽车的话，该数字便会翻一番；假如该消费者又介绍其他人来进行购买的话，该消费者的终生价值就会更高。

除此之外，还要求创业企业运用创造性的思维去发现消费者内在的、深层次的需求。20 世纪 80 年代日本索尼企业研制的 WALKMAN（随身听）就创造性地满足了当时年轻人希望随时随地听音乐的潜在需求，同时创造了收录机产品新的生命周期。

4．把握关键消费者价值

创业企业的营销人员应该花费更多的时间和精力来接触、服务那些价值较高的潜在消费者。举例来说，创业企业决定在每个价值较高的潜在消费者身上花费 50 元（如果潜在消费者的总数为 20 人，那么为他们所花费的资金总额为 1 000 元），为每个价值较低的潜在消费者花费 10 元（如果这样的消费者总数为 500 人，那么在这些消费者身上的总体花费为 5 000 元），这种目标明确的营销方式会比花同样的费用来邮寄广告册子给所有的潜在消费者的效果更佳。



全球视点

美国学者杰伊·克利和亚当·克利的研究发现

- 前 20%的消费者带来了 80%的收益，但所带来的利润可能超过百分之百。
- 目前的消费者带来了高达 90%的收益。
- 营销预算中有相当大的比例，是花费在现有消费者以外的那些人的身上。
- 在所有的消费者中，有 5%～30%的消费者具有在消费者金字塔中升级的潜力。
- 要想使消费者在消费者金字塔中向上发展，消费者满意度指标就显得十分重要。
- 在消费者金字塔中上升 2 个百分点，可能意味着收益增加 10%以上，利润增加 50%以上。

因此，创业企业要服务那些价值较高的潜在消费者，把握关键消费者价值。具体方法如下所述。

（1）把消费者价值转化为可付诸行动的消费者利益。21 世纪，企业都开始逐渐把重心放到挖掘消费者期望上，营销人员必须把消费者的期望转化为可付诸行动的消费者利益。从消费者的角度来看，来自购买行为的利益可用下列公式表示：

$$\text{消费者利益} = u\text{（市场上产品服务的效能）} + b\text{（品牌价值）} + r\text{（关系价值）} - c\text{（产品服务的成本）} - t\text{（时间成本）}$$

式中，u、b、r、c 和 t 可视为在各个不同细分市场上的不同权重。“企业对企业”模式中的买方可能会把最高的权重放在 u、c 和 t 上；低收入的消费者也许会把较高的权重放在 c 上，而把较低的权重放在 u 和 t 上；不同的买方对 r 的权重看法也会大不一样。因此，创业企业营销人员可以以目标消费者的估计系数为基础来定位某种产品服务。创业企业也必须据此界定某些目标市场（这些市场是由相似权重消费者组合而成的），从而设计适当的产品和服务。

（2）推出与消费者选择情境相契合（吻合）的产品或服务。在为产品或服务进行定位时，企业必须考虑消费者的选择情境。例如，笔记本电脑的买主可能也会对相关的产品或服务感兴趣，如延长的保修期等；又如，消费者订购基本的长途电话服务时也许会考虑附加上网的功能。交叉推销（Cross-selling）的机会是由消费者群、使用形态和使用经历共同决定的。

8.1.3 建立基于消费者领先的营销平台

基于消费者领先的营销平台区别于传统理念的关键是，从成本为中心转变为以消费者为中心，从最终用户开始分析创业企业供应链各环节可能组合的收益和风险，进行创业企业的未来战略定位和设计。基于消费者领先的营销平台始于最终用户，其基本架构包括三个部分：需求传递平台、消费者服务平台和供应链整合平台。

1．需求传递平台的建立

需求传递平台是创业企业以何种方式将消费者需求与产品服务的提供相联系。今天，有越来越多的企业把个别的消费者信息视为维系其竞争优势的战略性资产，它们采用信息技术、数据库技术来更深入地了解个别消费者的行为、新兴需求和消费形态。例如，可口可乐企业通过无绳电话或红外线信号直接从灵巧的售货机收集资料，当地送瓶处依靠以计算机为基础的添货程序分析这些资料，并确定第二天哪些地方需要送什么货。

“了解你的各种数字”是现代企业的一句至理名言。创业企业需要收集每一步运营的资料以及同消费者每次交流的资料，然后需要知道那些资料说明什么。从一开始就使资料数字化能使创业企业从信息系统中得到更大的价值。因此，创业企业必须确定自己需要储存或积累的消费者信息。创业企业应追踪记录的最重要的信息是消费者的购买记录和询问事宜，这些资料揭示了消费者的需求和偏好。如果可能，创业企业也应该掌握年龄、教育和收入等人口统计方面的资料，这种信息常常可以从专门收集个人信用资料的企业那里购买到——消费者所从事的活动（如高尔夫球或网球）、感兴趣的事物（如听音乐或阅读小说）及意见看法（保守型或自由型）等心理学上的资料都可能会对企业有不少的帮助。创业企业必须设立市场情报系统以便从多方位来掌握这些信息——如各项交易（偏好和购买频

率）、消费者行为及直接询问等。这些资料会存在于各项市场活动中（如营销、销售和消费者服务），它们应该被加以整合、储存和共享。

进行数据分析离不开强有力的分析和统计技术，如中性网络（Neutral Networking）、自动式互动探测（Automatic Interaction Detection）和集群分析（cluster Analysis）等，以彰显出有关消费者的有意义的形态与发现。如果想要成功挖掘所需的各种资料，企业相关人员需要具备扎实的统计技术，并能熟练加以运用。不同的数据分析师可能会有不同的发现，数据分析师非常重要。创业企业要想实现持续发展，不仅需要数据采集人员，更需要数据分析师。

同时，创业企业采取何种销售渠道组合把产品和服务送达消费者，这一决策对于消费者服务水平和分销成本也有着直接影响。而需求规划，即企业如何根据预测和分析，制定生产和库存计划来满足消费者需求，是大多数企业最为重要的职能之一。

应用案例 8-3

阿莫科公司的数字信息网络

阿莫科公司通过数字信息网络将其遍布美国的所有加油站中的三种不同汽油的消耗情况传输给地区储油中心；在对加油站和大宗汽油买卖的市场情况综合分析后，信息传递给芝加哥总部；总部在对市场、资源、成本和最短输油途径等因素综合分析后，向各炼油厂分配生产额，以提供市场需要的油品和数量；这样大规模的生产计划调整只需几小时。因此，良好的需求规划是成功地满足消费者需求，同时在企业内部和整个供应链使成本和资产最小化的关键。因此，许多供应链软件厂商也将重点放在这里。

2．消费者服务平台的建立

消费者服务平台就是决定企业如何从利润最大化的角度对消费者的反馈和期望做出反应。消费者服务平台的构建需要注意以下几个方面。

（1）实时沟通。现在的消费者早已对传统商业模式中以天为单位的回应速度嗤之以鼻。他们要求的是在几分钟甚至几秒内，对他们的要求做出反馈。在他们的词典里，“及时”的意思就是“即时”、“随时”。

应用案例 8-4

思科公司的快速消费者反应系统

思科公司针对互联网商业采取的核心措施就是思科在线（CCO）的建立。进入思科在线订单状态的消费者，可以使用售货订单号码或购入订单号码查阅订单。思科公司甚至将

这部分信息与联邦快递的查询服务系统连接起来，使消费者能够随时知道订单在实际操作中的进展。订单服务为消费者提供具体服务的信息，包括交易号和协议号码、程序日期、运输日期及运货方式和查询号码。报价单则为财会部门、主管部门和会计提供快速简便的在线报价追踪服务。如果消费者愿意加入思科公司的内部网络，思科甚至可以和消费者合作，将其服务器与消费者已有的系统相连接并与 CCO 链接，形成一种更加紧密的合作关系。

（2）个性服务。互联网电子商务的蓬勃发展促进了消费者与企业的动态交流，通过电子邮件和网络，消费者的所有信息历历在目，这也造就了提高消费者忠诚度的另一样新法宝：个性化服务。创业企业应该善用这份宝贵的资源。以广受欢迎的网上书店亚马逊为例，当消费者对某一特定书名有兴趣时，亚马逊便会自动建议其他相关题材的书籍。如果你要求，亚马逊会以电子邮件的形式不断提供你选定的特定类型新书的信息。这种程度的个人化消费者服务无疑提高了全球消费者所期望的服务水准。

在戴尔公司实现直接面向消费者的网络营销之前，产品和服务早在消费者提出自己的需求之前已设计并制造出来，消费者无法按照自己的需要对产品和服务提出要求。戴尔公司通过无孔不入的网络让消费者按自己的爱好配置个人计算机和服务器，自己选择声卡、视频解压卡、监视器、音响喇叭及存储容量，并告诉消费者其选择的部件是否有现货，或者与另外部件是否存在兼容问题，不仅充分了解了消费者对产品的需求，而且还解决了技术上的问题，赢得了消费者的信赖和忠诚。

（3）简单方便。通过互联网，可以进行双方或多方的信息交流，互动性强。



应用案例 8-5

思科公司的自助式服务

思科公司所体现的简单方便可谓是别出心裁，他们推行的是“自助式”服务。在他们看来，只要消费者能够得到适当的工具，是非常愿意自己帮助自己。思科建立的自动化消费者服务体系大大成功，既提高了消费者满意度，又降低了成本。思科最初建立网络是为了自由传播技术信息，消费者对这一自我服务模式做出的积极回应为它节省了大笔开支。CCO 包括一个技术支持、软件库和开放论坛，使消费者可以通过网络获得技术问题的答案、下载最新软件和使用思科公司的硬件。技术帮助包括提供检测故障的工具以及各种措施；软件库使消费者能每天 24 小时任何时间下载最新软件；开放论坛则允许消费者提出网络问题，到数据库中寻找答案或向各种网络专家请教。这样既解答了消费者提出的问题，减少了消费者对企业的要求，同时又使思科的专家能够有时间和精力处理其他问题。根据思科公司提供的资料，目前，思科提供的绝大部分支持是通过网络实现的。越来越多的企业采纳了思科的自我帮助模式，而思科的消费者满意率也逐年上升。调查显示，约 60%的消费

者希望借助 CCO 来获取技术支持，而 80%以上的消费者也希望通过 CCO 来解决产品和市场问题。CCO 的实施使 98%的问题得到了及时、准确的解答或补救。从 1995 年起，它的消费者满意率也上升了 25%。

（4）销售管理。销售管理包括两个方面：一是分析服务成本，包括创业企业现有的消费者服务成本结构和为达到不同细分市场服务水平所需的成本。二是销售收入管理，这一决策非常重要但常被创业企业忽视。

3．供应链整合平台的建立

供应链整合平台建立了创业企业与供应链伙伴之间的信息、资金、运营和决策流动的整合关系，这些伙伴可能包括零售商、批发商、外包制造厂商、供应商和物流等供应链服务提供商等。创业企业必须考虑与供应链伙伴在信息、决策、财务和运营四个方面的整合。

信息整合使整个供应链上的企业都能共享有用的信息。例如，沃尔玛与宝洁公司共享宝洁产品在沃尔玛零售网络中的销售信息，使宝洁能够更好地管理这些产品的生产，从而也保障了沃尔玛商场中这些产品的供货。决策整合的一个例子是通用汽车的土星分部管理和控制其独立经销商处的汽车配件库存，土星分部决定各经销商保持何种配件的库存，以及其补货的时间和数量。通过决策整合，土星分部和经销商一同提高了对最终用户的配件保障，降低了库存水平、库存损失和运输费用。财务整合是通过改变支付的条款和时机而改变库存和资金占压的主体，从而降低整个供应链中管理应收应付账款的成本。运营整合是在供应链伙伴中建立实物资产和人力资源的共享。

成功的创业企业领导者，应当能够洞察市场需求和影响行业供应链变化的驱动因素，根据创业企业现有的能力和资源，分析创业企业供应链管理各环节的各种可能组合的风险和收益，构建基于消费者领先的营销平台，进行未来的创业企业营销策略设计和战略定位。



应用案例 8-6

“雨虹网花”成功之道

“雨虹网花”是上海的一个网站，1997 年 12 月 23 日在上海热线租用 1MB 空间开通“玫瑰频道”栏目，是上海首家网络鲜花专递网站。1999 年 3 月起在上海热线租用 10MB 空间，作为虚拟服务器。雨虹网花在一年多的经营中，酸甜苦辣都有。

1．市场分析

雨虹网花给自己制定的市场策略是“以个性消费品为先导，以鲜花专递为市场切入点，兼顾长期的市场占有率和短期的资金回报率抢占市场”。在产品上，以个性消费品为主题，

以鲜花带动礼品等其他相关产品，并最终向共性消费品过渡。在技术上，依托 ISP 的支撑，并在条件成熟后争取与银行联手，逐步引进完善成熟的解决方案。

（1）国内商品送达市场分析。目前，国内的网上购物在技术、资金、电脑普及率、网络设施、网民数量、市场响应度等方面的发展水平还比较低，特别是网上电子支付体系还没有建立起来，但国内在商品送达方面具有一定优势。因为即使在上海这样一个经济发达的大城市里，平均劳动力成本仍然低得只有欧美平均水平的数 1/10。上海市大大小小的市内快递企业从 1994 年的 4 家增加到 2001 年约 500 家，几乎每个区都有好几十家，快递的收费标准也大幅度降低。

（2）潜在消费者分析。上海热线因实行不用事先开户就可免费上网，故主页面的日均访问率在 3 万人次以上，是全国访问人次最高的 ISP 之一。虽然雨虹网花的主页尚无计数器，无法确切地统计访问人次，但是在上海热线主页面上做超级链接，访问人次可想而知，且访问者遍及全国及海外。

2．网花的品牌分析

从网站建设初始，网站经营者就非常重视品牌。从网站的名称“雨虹网花”到网页的视觉形象和文字的字体等，都是经过精心规划和设计而推出的，如主体颜色以红绿两色为主、以长短相间的方格为基调等。雨虹网花的网页是美工人员根据详细的市场调查和大胆的预测而精心设计的产品，体现出“追求时尚、质量为本”的宗旨，营造出与所销售的商品相适应的典雅的个性氛围，符合了都市白领们的消费需求。

3．营销策略分析

（1）网址宣传。雨虹网花的网址在国内外各大中西文搜索引擎上都可搜寻到，如中西文搜索引擎 Yahoo、Altavista、China OK、Goyoyo、Sohu、Cseek 等，并且已有“北京在线”等处的友情链接。在本地市场，利用上海热线极高的访问人数及本市传媒的宣传报道，并适时地在上海热线主页面做超级链接。在全国市场，则采取友情链接（如北京在线等），主动吸引外地的消费者。在上海送递的同时，又提供上海消费者异地投送的服务，目前已在北京、珠海等城市拥有多家合作伙伴。在全球市场，与全球知名的鲜花礼品站点，如国际花会 Interflora、Hallmarkconnections 等建立业务往来。

（2）销售时节。牢牢掌握情人节、春节、母亲节等适于礼品销售的时节，从网页内容的体现、广告宣传到产品和服务质量，全方位捕捉商机，并引进成熟的商业操作手段和广告网页相结合。

（3）产品线。雨虹网花在发展初期是单一产品、单一品牌。要再上一个台阶，除了提高现有产品的销量及市场占有率之外，更需要产品品种来实现企业的扩张。作为目前以鲜

花专递为主营业务的企业，雨虹网花的产品销量和营业额季节性波动非常大，也需要增加产品品种来调整经营的稳定性。在原先单一产品的格局上，产品多元化是其发展的必由之路。目前，采取的措施是在主产品的基础上增加相关性很强的几个副产品，如“雨虹良品”等。

（4）营销切入点。“玫瑰频道”作为整个机构的主营产品，其经营状况的好坏对企业的生死存亡有着至关重要的意义。企业之所以将其作为整个市场的切入点，正是由于看到了以下卖点：

① 新鲜的送礼方式。首先，玫瑰作为爱情的象征，在多数场合下由专人而非本人投递更合消费者心意。这就为上门送货这一消费方式提供了强大的卖点。其次，花是从网上订购的，形成新颖的送礼方式，所以一开业就十分引人注目。每一次上门送花，尤其是送花到工作单位便相当于为企业做了一次生动的广告。

② 异地专送的需求。这是网上购物巨大生命力的初步体现。只要您有计算机、电话网及支付手段，便可以在虚拟环境中实现送礼的愿望。在雨虹网花的订单中，来自外地及海外的订单比例正在不断上升，这一趋势很好地证明了这一点。

（5）价格策略。网花的价格策略是走中高档的路线，在原料和包装及服务方面力求尽善尽美，努力给消费者最大限度的享受和心理上的满足。

（6）取信于人。对消费者来说，网上购物是新生事物，消费者对创业者的认知度和信任度要从无到有地培养。在这个阶段，消费者的满意度最易波动。目前，网上购物的消费者清一色为城市白领，消费品位和鉴赏力很高，其对产品和服务的质量要求也是在整个社会人群中最高的，且鲜花消费多为赠礼和表达情意，更令他们对产品和服务要求极为苛刻。这些现象说明，众多潜在消费者在转化为行为消费者的过程中，只有靠产品的质量和服务水平才能赢得较高的信誉度。为了消除虚拟服务和跨地域服务带给消费者的疑虑，雨虹网花采取了退货保证制度和送货后付款制度。

（7）营销环节。

① 鲜花品种：完全摒弃大众化鲜花，全部采用荷兰等国高档进口鲜花。

② 包装材料：以日本丸山花纱主打，以从日本、中国台湾进口的各种包装材料为基准，与欧美流行时尚的时间差进一步缩短，与海外时尚同步。

③ 加工工艺：采用国外包装工艺结合中国消费者实际需要，重新设计定位。

④ 专递服务：培训一支高素质的专递队伍十分重要，它是保证服务质量的重要环节。送货员应有统一服装或标志。实践证明，这一举措除了价格上具有劣势外，在管理、质量、灵活性等方面有较大优势。

⑤ 售后服务：在整个销售过程的后期，最易被忽视、可能也是最重要的一个环节，售后服务将理所当然地在网花的经营中占的一席之地。包括以下几个部分：感谢电话或电子

邮件友情提醒服务；消费者投诉受理中心，集中受理投诉；消费者调查表（附送礼品），掌握消费者需求的第一手资料；灵活多样的促销手段，如赠送抵用券、季节特价、一日一品、VIP 特殊服务等，开发消费者数据库作为其操作的支撑平台；统一的网上常见问题解答，定期更新，回答消费者最感兴趣的问题。

（8）交互机制。正如英特尔总裁葛鲁夫博士所说，未来的市场争夺战是“争夺眼球之战”。谁的网站能够将受众牢牢地抓住，便会在竞争中占有优势，将赢得供应商的青睐和消费者的宠爱，进入良性循环过程。为此，雨虹网花将“相聚一刻”作为吸引人流的一招，用与主营产品有较高相关度并有较强趣味性的内容来吸引消费者。而且，在适当时间进一步发挥，如开设“男性杂志”、“迷宫骑士”“网球俱乐部”等栏目，成立会员制网上机构和开展有奖征答等促销内容。

4．营销效果分析

经过一年多的经营，雨虹网花对消费者的情况做了一些统计和分析。

（1）消费者的特点：年轻化，100%为 20～30 岁男性；信用度、文化素质高，无坏账；以本地消费者为主（75%以上），但外地和海外的消费者有上升趋势。

（2）消费特点：100 元左右的产品是为广大消费者所普遍接受的。

（3）支付方式：上门收银的为 85%，银行转账占 15%左右。

（4）订货方式：电话占 45%，电子邮件占 55%左右。

（5）营业收入：日最高营业额 1 万元以上。

5．竞争态势

作为一个全新的空白市场开拓者，雨虹网花清楚地认识到自己所面临的风险。要走一条稳健发展之路几乎是不可能的。雨虹网花创办时间早、创意新、市场切入点好，可以说是市场的引导者，市场知名度较高。但是，随着时间的推移，后来者将带着越来越先进的技术或强大的资金，或者其本身具有的行业优势及垄断性加入进来。在未来几年内，网上购物的市场无疑将有极大的变化。如何利用这些 ISP 在资金和技术以及政策方面的优势是一个值得认真思考的问题。面对这种情况，雨虹网花从诞生之初就做了两手准备，即在个性化消费日臻完善的同时，还要向共性化消费过渡。“雨虹良品”正是基于这种思路而开设的一个栏目，虽然目前该栏目还是以礼品为主，而其 CI 是定位于个性和共性二者之间的。一旦市场成熟的标志出现，条件成熟，将全力出击共性消费品市场。

资料来源：根据计算机世界网《“雨虹网花”初绽开》（马力，王志刚）及经典案例《“雨虹网花”成功之道》（百度文库）改编。

8.2　创业企业人力资源管理

创业企业人力资源管理是指根据创业企业发展战略的要求，有计划地对人力资源进行合理配置，通过对创业企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励和调整等一系列过程，调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为创业企业创造价值，确保创业企业战略目标的实现。创业企业人力资源管理活动主要包括人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。下面主要就人力资源招聘和人员激励进行简要介绍。

8.2.1　创业企业人力资源招聘

人力资源招聘是指创业企业为了发展的需要，从企业内外部获取合适的人选补充企业内的职位空缺，以实现内部人力资源合理配置的过程。也就是说，创业企业人力资源招聘的前提是企业内部存在职位空缺的现实，那么，如何发现这个职位、如何描述这个职位以及如何选择合适的人来胜任这个职位，这需要工作分析的结果——工作说明书。工作说明书可以确定每个员工所承担工作的任务、性质和相对价值，清楚地确定该工作的固定性质和企业内各个工作之间的相互关系，从而明确员工在履行职责上应具备的技术、知识、能力与责任，以及哪些类型的人适合从事这一工作。工作分析是创业企业人力资源管理工作的基础。

创业企业的人力资源招聘工作从“人—事”两个方面出发，挑选出最合适的人来担当某一职位，它主要由招募、甄选、录用、评估等一系列活动构成（见图 8-1）。招募是企业为了吸引更多更好的候选人来应聘而进行的若干活动。甄选则是组织从“人—事”两个方面出发，挑选出最合适的人来担当某一职位。录用主要涉及员工的初始安置、试用、正式录用。评估则是对招聘活动的效益与录用人员的质量的评估。

人力资源规划是创业企业人力资源招聘的前提。人力资源规划是指对可能的人员需求、供给情况做出预测，并据此储备或减少相应的人力资源。人力资源规划实质上是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。从字面上理解，人力资源规划主要功能和目的在于预测企业的人力资源需求和可能的供给，确保企业在需要的时间和岗位上获得所需的合格人员。实际上，人力资源规划是一项系统的战略工程，它以企业发展战略为指导，以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础，以预测组织对人员的未来供需为切入点，具体内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等，基本涵盖了人力资源的各项管理工作。

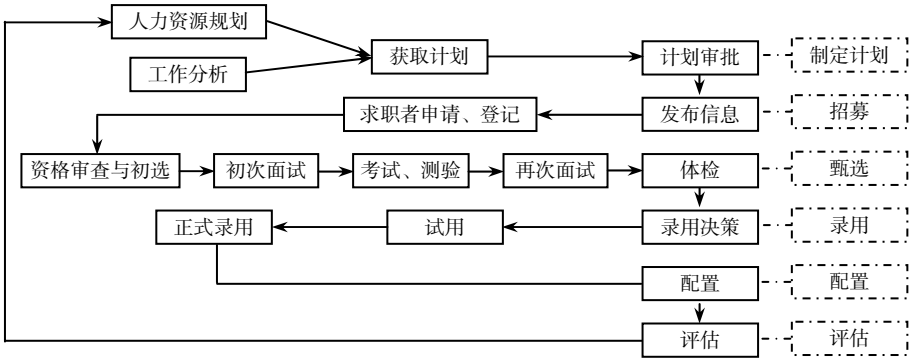


图 8-1　创业企业人力资源招聘流程

8.2.2　创业企业人员激励

所谓激励，就是指一个有机体在追求某种既定目标时的愿意程度。正如美国学者贝雷尔森和斯坦纳在《人类行为：科学发现成果》一书中所指出的那样：“激励是人类活动的一种内心状态。”一个激励的过程，实际上就是人的需求满足的过程，它以未能得到满足的需求开始，以得到满足的需求而告终。因为，人的需求是多种多样、无穷无尽的，所以激励的过程也是循环往复、持续不断的。当人的一种需求得到满足之后，新的需求将会反馈到下一个激励循环过程中去。

对于创业企业来说，由于其规模小、稳定性差、利润低等特点，其人员激励主要包括以下几个方面。

1．认同激励

认同激励不仅包括老板对员工的认同，更体现在员工对老板的认同上。大多数人在取得一定成绩后，需要得到大家的承认，尤其是得到领导的承认。所以，当某个员工取得一定成绩后，领导要向该员工表示已经知道其取得的成绩，并向其表示祝贺。因此，创业者要及时发现员工成绩并及时表示认同。

认同激励主要包括目标认同、规则认同、公平认同等几个方面。

（1）目标认同，即通过给予员工一定的目标，以目标为诱因促使员工采取适当的行动去实现目标。例如，每个饭店都有自己的经营目标，而饭店的每个部门都要完成自己的经营计划。如果把饭店的经营目标与员工个人利益结合起来，就能体现出个人在企业中的地位和作用，从而产生巨大的激励作用。

（2）规则认同，相当于运用法律、政策、规则等硬性规定，员工必须遵守。产权的保

护、合同的实施、适当的监管等都需要制定规则。

（3）公平认同是指在企业的各种待遇上，对每位员工公平对待所产生的激励作用。只要对员工等量劳动成果给予等量待遇，就会使企业形成一个公平合理的竞争环境。



全球视点

奖励员工

在恰当的时间从老板口中道出一声真诚的感谢和表扬，对员工而言，比加薪、正式奖励或众多的证书及勋章更有意义。

——鲍勃·纳尔逊《奖励员工的 1001 种方法》

2．情感激励

情感激励是指创业者通过对员工的关心而产生的激励效果。企业要想留住优秀人才，企业领导者必须要与员工打成一片，对员工实施感情投资，把企业的关怀和温暖送到员工的心坎上，这样才能使优秀人才面对其他企业的优厚待遇的诱惑不为所动，一心扑在工作上，用自己的业绩来报答企业的厚爱和关怀。



应用案例 8-7

感情投资

莱昂纳德·阿贝斯是美国迈阿密城市银行的总裁。2008 年 11 月，西班牙一家银行出资 9.27 亿美元购买迈阿密城市银行 83%的股份，阿贝斯持有的股份也因此套现，但是他并没有自己独享财富，而是将其中 6 000 万美元分发给 471 名员工，其中不仅包括 399 名在职员工，还包括已经退休的 72 名前员工。

一位曾经在这家银行工作 43 年的退休员工说：“我 7 年前就退休了，想不到竟然通知我去领分红，太令人震惊了。”

阿贝斯从银行基层做起，深知普通员工的辛苦，也明白员工才是企业成功的基石。对于分钱的动机，阿贝斯说，自己在 7 岁的时候就认识现在的一些员工了，如果独享这笔钱，会让他很不舒服。

阿贝斯并没有向外界公开自己的善举，甚至在发钱的当天都没有出现在银行，以至于想要表达感激之情的员工无从致谢。美国总统奥巴马曾在国会演讲上对他的慷慨行为大加赞赏，他说，阿贝斯不仅为那些贪婪无情的银行家们树立了榜样，也是所有商业人士的楷模。

无独有偶。东莞一家纺织厂的老板夫妇带着全厂 370 多名员工去杭州旅游。他们从东莞包机到杭州，带着员工们游遍了杭州，还和员工去逛商场，并给每人选购了一双运动鞋。老板夫妇跟员工吃住在一起，住同等标准的房间。这家企业在当地很出名，员工都有很强烈的归属感。

世界上什么投资回报率最高？答案是：感情投资。聪明的老板都深谙此道。其实，每个员工都可以是忠诚的，当他们遇上了合适的老板；每位老板也都能是伟大的，当他们懂得了管理而不是指挥员工。

资料来源：艾小羊. 怎样当好管理者. 37°女人，2010 年 3 月（总第 62 期）。

3．奖励激励

奖励激励是以奖励作用为诱因，使人们采取合理行动的激励作用。奖励激励手段包括物质和精神两方面。物质奖励包括工资、晋级、奖金及各种实物，精神激励包括给予各种荣誉称号等。人们通过对物质利益和荣誉称号的追求而产生最合理的行为，创造出佳绩。

合理、科学的工资报酬福利体系关系到企业员工队伍的稳定与否。创业者要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面，来为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现得好坏与工作成绩进行相应的调整，不能只升不降。

员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日，并且为了保障员工的工作安全卫生，提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

4．员工持股计划激励

员工持股计划的主要内容是：企业成立一个专门的员工持股信托基金会，由企业全面担保，贷款认购企业股票。企业每年按一定比例提取工资总额的一部分，投入员工持股信托基金会，以偿还贷款。贷款还清后，基金会根据员工相应工资水平或劳动贡献大小，将股票分配到每位员工的“员工持股计划账户”上。员工离开企业或退休，可将股票卖给员工持股信托基金。这种做法是把员工所提供的劳动作为享有企业股权的依据。企业实行员工持股计划的原因有两方面：一是通过员工持股计划，员工会感到受重视，从而工作更加积极、主动；二是员工持股计划可以使员工与企业结成利益共同体，共担风险，共享成功。

5．股票期权激励

股票期权是企业给予管理人员及其他关键员工在未来可以以一定价格购买一数量股票的权利。它是企业与员工分享所有权、奖励业绩，以及吸引和留住员工的一种较为灵活

的方式。

在确定和使用股票期权作为奖励方法时，一定要结合我国的具体情况。对处于快速成长且资金有限的中小企业来说，股票期权可以使企业在激励员工的同时，有效地节省当前的现金支出。



应用案例 8-8

乐友网的激励设计

乐友网的建立源于企业总裁胡超的现实经历。当年她带着年幼的女儿从美国回来，发现给孩子买到合适的玩具及用品很不容易，中国没有像美国玩具反斗城（Toy's RUS）一样的大型儿童商店。她马上意识到，中国的孩子没能得到和发达国家的孩子们同等的生活、教育和娱乐产品的选择，因而影响了他们的早期发展。“这是我认识到的一个严重问题。”胡超说：“我一直在思考如何能在这方面有所作为，互联网的兴起给我们提供了一个绝佳的机会。”

副总裁龚定宇希望在企业刚成立的时候，就组成一支比较专业化的管理队伍，能够让企业按部就班地发展壮大，同时保持企业的朝气和活力。“我希望乐友在中国创出一个先例，那就是企业发展到一定的规模不一定就需要换领导班子。”

龚定宇接着说：“我们希望从企业第一天开始就把企业每个员工的利益都和企业的前途绑在一块，而且是通过法定程序绑在一块。这是我从思科公司真正学到的东西。”生产网络设备的思科公司自 1995 年取代英特尔公司，成为硅谷最有价值的企业。而且，思科公司也被 1995 年的《财富》评为美国 25 个最佳工作场所之一。思科公司的 CEO 钱伯斯说：“使企业陷入困境的有两个原因：一是远离消费者；二是远离员工。”在思科公司，所有员工都是股东，企业 40%的股票掌握在员工手中，他们既不是产品线经理，也不是副总裁或主管，而是普通的个人投资者。股票大大增强了企业的凝聚力和战斗力。“你听说哪一家企业让总机小姐和秘书成为百万富翁呢？”ABC 电视台在一项科技专题报道上提出问题，“答案是思科公司。”

同样，乐友的员工自进企业之日起，也以书面的形式确定了自己的优先购股权。“我要让过去 10 年思科公司让我经历的膨胀跟乐友的员工分享，让他们也成为中国的企业家。”龚定宇说。

另外，乐友还有一点也和思科公司一样，就是用目标而不是用管理条例去要求员工。比如，住得远的员工可申请上班的时间推迟半小时，下午多干半小时即可；中午吃饭没有规定的时间，大家各自根据自己的工作进程安排午餐时间等。

在这种宽松管理之下，员工自动加班反倒成了常事。龚定宇说：“有时候我真的很感动。

都晚上 11 点了，还有人在办公室里工作。没有人要求他们这么做。我催他们打个车早点回去，别累坏了。”

当问起是什么原因能让他们这么忘我地工作？乐友的几位员工竟不约而同地说：“是一种成就感。”儿童中心的编辑王小姐说：“这样的管理层是可遇而不可求的，”她说企业的总裁和副总裁能让创业者觉得创业者的意见很重要，“他们很尊重员工的想法。”

表达建议的方式有多种，其中之一就是每周一由总裁亲自主持的例会。另外在会上，各部门也都分别介绍上周各自所取得的进展，所以例会也成了鼓舞团队士气的好机会。

随着创业企业的发展，现在的企业不再是创业初期的小企业，员工也不再是创业初期的员工，企业规模的扩张必须通过制度得以完善，员工对利益的追求必须通过激励来规范，员工队伍的稳定必须通过企业文化来实现。

8.3 创业企业的财务管理

财务管理是企业管理的一个组成部分，是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作。财务管理是在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资）、资本的融通（筹资）、经营中现金流量（营运资金）及利润分配的管理。其中，筹资管理和投资管理在前面章节有所介绍。本节主要介绍资金管理和利润管理，这是创业者最容易忽视的重要问题。

8.3.1 资金管理

“现金为王”一直以来都被视为资金管理的中心理念。企业现金流量管理水平往往是决定企业存亡的关键所在。在面对日益激烈的市场竞争，企业面临的生存环境复杂多变，通过提升企业现金流的管理水平，才可以合理地控制营运风险，提升企业整体资金的利用效率，从而不断加快企业自身的发展。

1．资金管理的原则

（1）划清固定资金、流动资金、专项资金的使用界限，一般不能相互流用；

（2）实行计划管理，对各项资金的使用，要按照企业的经营决策有效地利用资金；

（3）统一集中与分口、分级管理相结合，建立使用资金的责任制，促使企业内部各单位合理、节约地使用资金；

（4）专业管理与群众管理相结合，财务会计部门与使用资金的有关部门分工协作，共

同管好用好资金。

2．现金流管理

企业是以营利为目的的，当前，不乏有一些创业企业刻意追求高收益、高利润。因此，往往会有这样一种错误的认识，认为企业利润显示的数值高就是经营有成效的表现，从而很大程度上忽略了利润中所应该体现出来的流动性。创业企业的资金管理者应充分、正确地界定现金与利润之间的差异，利润并不代表企业自身有充裕的流动资金。流动资金也就是我们俗称的现金流，对于企业的健康发展有着重要的作用。

现金流是指一段时间内企业现金流入和流出的数量。企业在销售商品、提供劳务或出售固定资产、向银行借款的时候都会取得现金，形成现金的流入。而企业为了生存、发展、扩大需要购买原材料、支付工资、构建固定资产、对外投资、偿还债务等，这些活动都会导致企业现金流的流出。如果企业手头上没有足够的现金流来面对这些业务的支出，其结果可想而知。



应用案例 8-9

Effortless English 的现金流管理

A.J. Hoge 是 Effortless English（轻松学英语）的创始人。当他开始创业时，拥有的资金很少，仅仅以 200 美元启动了他的 Effortless English 创业计划。当时，很多人都不看好他。但是，A.J. Hoge 有他自己的秘密武器，就是尽管他从项目中赚的钱很少，但他花费的更少，他的现金流始终是充裕的。这样，他的资金灵活性就很大，他可以把省下来的钱投到项目上。

从创业之初到现在，A.J. Hoge 一直住在旧金山的一套很小的公寓里，租金相当便宜。事实上，当他能够租用更好、更宽敞的办公场所时，他仍然住在那里。为什么？他想最大化他的资金自由度，他想将更多的资金投入到项目中去。

A.J. Hoge 说，如果创业者想创业，也必须这么做。第一步，精减创业者的创业花费，直到低于创业者获得的利润；第二步，再精减创业者的创业花费，直到更低于创业者获得的利润。如果创业者做不到这一点，就不要创业了。

从企业整体发展来看，现金流比利润更为重要，它贯穿于企业的每个环节。在现实生活中可以看到，有些企业虽然账面盈利颇丰，却因为现金流量不充沛而倒闭；有的企业虽然长期处于亏损当中，却可以依赖自身拥有的现金流得以长期生存。企业的持续性发展经营，靠的不是高利润而是良好、充足的现金流。企业现金管理主要可以从规划现金流、控制现金流出发。

规划现金流主要是通过运用现金预算的手段，并结合企业以往的经验，来确定一个合理的现金预算额度和最佳现金持有量。如果企业能够精确地预测现金流，就可以保证充足的流动性。企业的现金流预测可以根据时间的长短分为短期、中期和长期预测。通常期限越长，预测的准确性就越差。到底选择何种现金流的预测方式就要综观企业的整体发展战略和实际要求。同时，企业的现金流预测还可以从现金的流入和流出两方面出发推断一个合理的现金存量。

控制现金流量是对企业现金流的内部控制。控制企业的现金流是在正确规划的基础上展开的，主要包括企业现金流的集中控制、收付款的控制等。现金的集中管理将更有利于企业资金管理者了解企业资金的整体情况，在更广的范围内迅速而有效地控制好这部分现金流，从而使这些现金的保存和运用达到最佳状态。

8.3.2 利润管理[①]

利润是企业生存发展的核心指标，不论是投资人、债权人还是企业经理人员都非常关心企业的盈利能力，而利润管理是企业目标管理的重要组成部分。其行为结果会直接或间接地影响到各经济主体的利益。利润管理是在法律允许的范围内进行的，既是法律制度所允许的，同时还体现了法律制度对企业相关利益主体不同利益的认可和尊重。

适度的利润管理对企业的不断成长起着举足轻重的作用，但过度的利润管理也会给企业带来一些不利的影响，不利于企业的经营决策，同时也会使会计信息的真实性和决策的相关性失真。因此，对利润管理一定要适度，要将其限制在合理的范围之内。

根据国外学者的研究，适度利润管理是有利和必要的。例如，美国企业采取的“收益均衡化”利润管理行为，是为了提高股东的满意程度，进而实现经营者自身福利的提高；日本企业采用收益平滑化的会计处理方法，使利润管理行为具有长期的特征。

1．利润管理的作用

（1）利润管理有利于更好地反映企业的经济效益。从传统的观念来看，衡量一个企业经济效益的公认标准就是利润。根据经典的经济学理论，某项投资实现了边际成本与边际收益相等，它就实现了利润的最大化。尽管现代理财观念不再把利润最大化作为理财目标，而是以企业价值最大化为理财目标，但企业最大限度地获得利润，整个社会的财富才能实现最大化，从而带来社会的进步和发展。利润可以从一定程度上反映出企业经济效益的高低和对社会贡献的大小。

① 资料来源：百度词条《利润管理》，http://baike.baidu.com/view/3482690.htm?fr=ala0_1。

（2）利润管理可为政策法规的制定提供借鉴和参考。通过为政策法规的制定提供借鉴和参考，利润管理一方面直接为企业内部的法规和准则的制定者提供了限制的目标，为政策法规的完善明确了方向；另一方面也为改进企业绩效考核提供了思路。通过研究发现，企业利润管理的重要动因是因为绝大多数的绩效考核是以利润为主的。若要使企业利润管理不致过“度”，可考虑改进考核指标体系，如引入 EVA 指标或平衡计分卡考核办法等。绩效考核指标的改进可引导企业的经营管理步入良性循环的轨道。

（3）利润管理可作为向外界传递有用信息的工具。在某些情况下，管理当局欲向外界传递某一内部信息，而内部信息往往相当复杂并具有专业性。如果直接披露该信息，外界由于无法辨别该信息的可靠性，或者即使能对该信息进行检验，但检验成本巨大，因不符合成本效益原则而放弃检验。外部信息使用者就会因此对管理层所披露的信息产生怀疑。当管理当局通过利润管理，逐步披露该信息，反而是一条相对有效的传递信息的途径。

（4）利润管理有利于不断促进企业改变目标战略。适度的利润管理既是一个企业不断走向成熟的标志，也是企业人力资源素质较高的标志，它对企业的不断发展壮大起着非常重要的作用。研究和宣传适度利润管理，逐步形成一种对适度利润管理的理解和容忍，恢复和提高社会公众对财务信息的信任度，对社会主义市场经济秩序的建立和完善具有十分重要的意义。利润管理的不断完善与提高，有利于企业引进新的管理方式，提高经营业绩，从而相应地改变目标战略，更好地促进企业未来的发展。

2．利润管理的实现手段

（1）操控应计性项目。操纵经营循环中确认收入和费用的时点，如收入确认的提前和推后，费用分摊标准和分摊方法的选择，收益性支出与资本性支出界限的模糊等，都有利润管理的潜力可挖。

（2）灵活运用会计政策。例如，稳健的会计政策选择向市场传递了企业管理人员对企业前景充满信心的信号。财务分析师在对财务报表进行分析时，不会只注重表内揭示，他们会根据表外披露及其他竞争性信息来源对企业已公布的会计数据进行调整，再做决策之用。

（3）利用关联交易。由于关联交易是在关联方之间进行的交易，这就使得关联交易可能不采取正常交易基础上的市场公允价格，而是以低于或高于市场的价格成交（有时甚至是无偿的）。这样，关联交易就导致了不同形式的利益转移，成为利润管理的重要手段。

（4）调控生产经营活动。通过调控生产经营活动的手段而实施的利润管理，比利用会计准则的灵活性更有效、更隐蔽，也更不容易引起人们的怀疑。例如，企业想多报当期利润，可通过增加生产量来调节库存量，导致固定费用在单位产品上分摊额减少，降低应收账款的信用标准从而增加赊销，推迟处理坏账和固定资产清理业务等。

（5）购买或出售资产和业务。在需要调节利润的时候，企业可能会出售一部分资产或

业务，也可能通过并购企业来实施利润管理。



创业故事

饰品行业“大姐大”周晓光

从不足百元起家，到如今年产值一个亿；从当初挑着货郎担走南闯北的山村女孩，到如今走向国际市场一跃成为中国饰品行业的“大姐大”——市场经济，潮起潮落，在周晓光身上演绎了一段精彩的创富故事，也折射出了一个企业家动人的成长历程。

1978 年，刚刚高中毕业的女青年周晓光凭着让家人过上温饱生活的想法，带着母亲的一句话“会做的不如会算的”，上东北等地卖绣花样去了。那年她 17 岁，家里有五个妹妹和一个弟弟。全家十口人，任凭母亲怎样算，在那个年代，也只能保证全家人不至于饿肚子。

在诸暨的一个小山村中长大的周晓光，高中毕业没能考上大学，家中条件又不允许她复读再考。即便有求学的机会，生活似乎也不允许她透彻地学点东西：读高中的时候，每到下午最后一堂课时，她就开始盘算着要去哪里割猪草，牛、羊也要放。周晓光回忆说，当她走了 6 个多小时的山路来到义乌火车站，平生第一次坐上火车时，那份兴奋竟多于第一次闯世界的茫然。事隔多年后，周晓光坐飞机从地球的这端到那端，犹如家常便饭，但回忆起当年坐火车时的心情，依然激动不已。

凭自己的勇气和自信，她让母亲借了几十元当本钱，做起了“跑码头”生意。一个女孩子出门自然比男孩子困难得多。挤火车、赶汽车，为了不耽误时间，经常是白天摆地摊做生意，晚上坐车赶路。就这样，夕发朝至，走南闯北，6 年之间，周晓光竟跑遍了大半个中国。周晓光回忆说，当时，她只拿着一本中国地图，沿着公路、铁路往前走，心里只有一个念头：为了能使家里人过上好生活。6 年闯世界的结果，周晓光赚了 2 万元。

1985 年，跑过三江六码头的周晓光嫁给了同样卖绣花样的东阳人虞云新。婚后，周晓光对丈夫说想安定下来了。于是，两人拿出了几年来所有的积蓄，在义乌第一代小商品市场里买下了一个摊位。在东北卖绣花样的时候，他们看到东北女子喜欢戴花花绿绿的头饰。周晓光凭着女人的敏感以及同样的爱美天性，就选定了经营饰品。于是，丈夫到广东进货，她在义乌摆摊。那种生意人的潜质渐渐发挥了出来。几年下来，他们在义乌最好的住宅小区买下了新房，在市中心朝阳门买下了店铺。

事实证明，周晓光的眼光很准。没过多久，朝阳门成为义乌市中心的商业黄金地段。出来闯世界时想要的几乎都实现了，孩子也出生了，似乎该满足该停下来歇歇了。但此时的周晓光好强的性格却丝毫没有改变。1995 年 7 月，夫妻俩毅然拿出 700 万元投资办饰品

厂，义乌大地上从此有了一个闻名全国的饰品生产基地。周晓光有了自己的事业，有了施展抱负的天地。

当回忆起这个难忘的夏日时，周晓光说，当年做出这样的决策是下了很大的决心的，也需要相当大的勇气，如果办厂不成，夫妻俩几年的身家将付诸东流。事后，周晓光说，两人当初来到义乌时，本就是一无所有，大不了再重新开始。在商界这么多年，周晓光说每次做出重大决策时，都得到了丈夫虞云新的支持。作为副董事长，虞云新一直隐身在妻子身后，不管企业发展到哪一阶段，在妻子这位“元帅”的统领下，他都把公司里外打理得井井有条。“我丈夫现在负责国内南方市场，他负责的那一块不论是信誉还是利润，都做得很好。”妻子这样夸奖。正是这种毅然的选择，使周晓光的人生意义有了快速的提升：从一个个人致富的小商贩，开始成长为一个企业家。

“我乐意有竞争对手，这并不是件坏事。”从 1995 年办厂开始到 1998 年，几年时间，新光饰品厂以连续翻番的速度发展，并在全国建立了自己的产品销售网络，一举成为国内饰品行业的龙头企业。面对一个商铺，周晓光自觉可以从容应付；面对一个迅速壮大的企业，周晓光自觉压力越来越大。就在这个时候，她果断做出决定——从 1999 年开始，周晓光聘请了来自台湾的职业经理人担任公司总经理。随着企业的发展壮大，新光饰品越来越引起同行的注目，到新光挖人的事时常发生。7 年间到同行业去发展的至少有千人，完全可以再建一个新光，有人戏称新光是所“黄埔军校”。对此，周晓光这样说：“行业的竞争，免不了人才的争夺。但我并不认为是件坏事。目前，义乌有 1 800 家饰品生产企业，10 万人从事这个行业，一年 60 亿元的产值。促进当地经济的发展，仅靠一家企业做大是远远不够的，特别是饰品这一行业。只有产业集聚了，在世界的舞台上才有拥有立足之地，才能形成气候和氛围，带动整个产业的提升。”

义乌饰品业人士说，新光的“黄埔军校”成了产业的润滑剂。由于是行业的“王中王”，新光每天要开发 100 余款的新产品，跟随的企业也自然多了，但这并没有让周晓光感到一丝的满足感。她认为，别人跟得快，她才会跑得更快。周晓光在业内的大度是出了名的：每次出国参展回来，周晓光都要把自己看到的、听到的甚至学到的毫无保留地告诉同行。独木难成林，周晓光这样说。现在，最让周晓光着急的是：“自己的知识水平要达到能够胜任世界级商人这个角色的要求，在企业内组成一个现代企业的管理团队，还要花很大的力气。”

的确，这正是民营企业家在第三次创业中所遇到的普遍问题。有的人选择了出国深造，而周晓光自觉一时还放不下企业，她选择了不定时外出听课，聘请各路专家做自己的顾问。其中有一次，她就花了 17 万元请台湾专家为公司的骨干进行了有关团队精神的培训。精心打造团队，也让从国有企业加盟新光的江泽林副总经理深有感触：“像我这样层次的人，离开国有企业到私营企业干 4 年，感受到的比在国有企业干 10 年还要深刻。”

饰品行业有一个明显的特点，周期短、更新换代快，没有强大的设计开发能力根本无法在市场立足。为了紧跟市场的趋势，新光花在培养人才方面的费用一年就达 150 多万元，专门组织了由几十名设计人员组成的开发部，还花巨资从国外引进了最先进的饰品生产设备，建立了国内饰品行业唯一的电镀自动流水线，使新光在竞争中始终处于领先位置，一时间新光的合金、爪链等主导产品遍布了中国大小市场和饰品集散地。

1995 年 10 月，新光公司刚刚建成投产，周晓光就首先投资 40 万元，在广州饰品一条街开办了分公司。当时广州街上的女士都爱佩戴丝巾扣，分公司发现后立即将信息发回公司本部。仅 3 天时间，公司就组织设计人员开发出了几十款品种投放市场，结果，新光饰品在广州一炮打响，遍地开花。紧接着新光公司相继在广州、沈阳开设销售窗口。公司利用饰品流行的地域差和时间差，用自南而北循序渐进的阶梯式产品销售法，迅速开拓了市场从单纯的饰品销售企业到现代饰品的生产销售企业，“新光”这一裂变时间之短，动作之快，起点之高，让饰品行业为之一震。

周晓光经常参加世界各地饰品展销会，在第一时间内获取世界饰品流行款式和新材料、新技术、新工艺，然后经过消化，结合中国市场特点，开发出自己的产品。她经常带着设计人员到欧美、南非、中东和亚洲等地区考察，周晓光自己就到过十几个国家。她说：“不同的国家有不同的文化，看看外面广阔的世界，对我们产品的开发、企业的成长很有促进作用。”目前，新光公司已设计开发了“新光”、“EVE”、“新光希宝”三个品牌，形成了合金、爪链、铜金、水晶、亚克力五大系列。从 2000 年起，“新光”连续三年参加了在香港举办的亚洲时尚饰品展，并曾在韩国举办的国际畅销产品博览会上被评为国际最高金奖。

2000 年 5 月，对周晓光来说是一个转折期，这位普普通通的中国女性，在香港会展中心举行的国际珠宝饰品物展上着着实实“火”了一把。中央电视台及香港媒体的记者纷纷把焦点对准这位从国内饰品行业走向国际市场的女厂长，来自亚洲、美洲、欧洲 50 多个国家的 70 多个客户被她所展出的产品所吸引，签下了一笔又一笔订单。周晓光的 4 个展位前挤满了客户，带去的 8 名翻译不够用，又临时从香港请了 4 名。一些客商在会场上轮不到订单，只好索要了有关资料后相继赶到义乌。也就是在这次展会上，周晓光打破了饰品市场由韩国和中国香港称霸的局面，在参展的 57 个国家和地区、226 家企业中崭露头角。

是什么原因，使这个在国内并不知名的企业在国际市场上却创下了辉煌？

“我是被逼出来的。”周晓光一言概括。据她介绍，在全国，饰品行业共有企业 2 000 余家，其中 1 000 多家集中在义乌，产量约占全国的 70%。作为义乌市饰品行业的龙头企业，产品一面世，马上被人仿冒，而且价格比“新光”低许多。有时他们新产品仅生产一两批后即被迫停产。国内饰品行业的低价位、低品位、低质量的恶性竞争使该行业过早地步入了萎缩状态。在这种情况下，周晓光开始把目光瞄准国际市场，为了解不同文化背景下人们对不同饰物的要求和理解，周晓光的足迹几乎遍及亚、欧、美。

有一次，仅仅为了买下一张美国一家老牌企业的产品设计构思说明书，她毅然掏出了2.4 万美元。经过两年时间的精心准备，她集中全部精锐力量，关门生产了 6 000 多个饰物的新产品，专程运抵香港亮相，竟一炮打响，轰动了香港。

当回忆起香港之行时，周晓光仍思绪万千："我第一次带着自己的产品参加国际展览，获得了空前的成功，大大增加了自己的信心，我完全有能力将自己的产品打入国际市场，我不但要做中国的第一，而且要做响中国的品牌。"开了"洋荤"的周晓光并没有就此感到满足，而眼前思索最多的一个问题是企业在资本运作上该如何突破。她告诉我们，她正在思考企业股份制改造和上市的问题，企业发展肯定要走这一步，只是当前她们在目标和具体措施上都还没有完全理清。有人比喻，民营企业就像一条独木舟从喜马拉雅山一路航行到长江口，接下来就要入海了。如果没有足够的准备，将在大海里再也找不到自己。这许多的事就是她这个董事长需要做的。

资料来源：中国创业招商网，http://www.88088.com。

复习思考题

1．创业营销管理的理念是什么？如何建立？
2．如何建立基于消费者领先的营销平台？
3．创业企业人力资源管理活动的主要内容是什么？
4．如何激励创业企业员工？
5．什么是现金流？现金流管理的意义是什么？

参考文献

[1] 丁栋虹．创业管理[M]．北京：清华大学出版社出版，2006．
[2] 吴波，钱玉民．自主创业：定位策略与风险[M]．北京：电子工业出版社，2006．
[3] 杰克·特劳斯，艾尔·列斯．定位[M]．王恩冕，等译．北京：中国财经出版社，2002．
[4] 迈克尔·波特．竞争战略[M]．陈小悦，译．北京：华夏出版社，2005．
[5] 孙庆珠，等．大学生创业教育教程[M]．济南：山东大学出版社，2004．
[6] 王振光，陈三保．创业家实务手册[M]．北京：清华大学出版社，2004．
[7] 李振勇．商业模式[M]．北京：新华出版社，2006．
[8] 彼得·德鲁克．创新与企业家精神[M]．蔡文燕，译．北京：机械工业出版社，2007．
[9] 张德斌，冯章．我创业我成功[M]．北京：当代世界出版社，2005．
[10] 牛泽民，付首清．创业企业管理[M]．北京：科学出版社，2004．
[11] 李时椿，常建坤．创业与创新管理[M]．南京：南京大学出版社，2008．
[12] 卡森巴旗，史密斯．团队修炼[M]．童慧雁，译．北京：清华大学出版社，2004．
[13] 罗伯特·K·威索基．有效的项目管理[M]．费琳，译．北京：电子工业出版社，2004．
[14] 加里·德斯勒．人力资源管理[M]．第 6 版．刘昕，吴雯芳，等译．北京：中国人民大学出版社，1999．
[15] 丁荣贵．项目管理：项目思维与管理关键[M]．北京：机械工业出版社，2004.
[16] 欧文斯．教育组织行为学[M]．窦卫霖，温建平，王越，译．上海：华东师范大学出版社，2001．
[17] 王青．团队管理[M]．北京：企业管理出版社，2003．
[18] BARRICK M R，MOUNT M. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis[J]. Personnel Psychology 44(1991).1-26.
[19] 雷蒙德·A·诺伊，约翰·霍伦拜克，拜雷·格哈特，帕特雷克·莱特．人力资源管理：赢得竞争优势[M]．第 3 版．刘昕，译．北京：中国人民大学出版社，2001．
[20] 彼得·杜拉克．21 世纪的管理挑战[M]．刘毓玲，译．上海：生活·读书·新知三联书店，2000．
[21] BOYATZIS R E.The competent manager：a model for effective performance[M]．New York：Willey, 1982．
[22] 彼得·圣吉，等．变革之舞——学习性组织持续发展面临的挑战[M]．王秋海，译．北京：东方出版社，2001．
[23] 史蒂芬·柯维．高效能人士的七个习惯[M]．王亦兵，等译．北京：中国青年出版社，2002．